راهنمای
سازمان های غیر دولتی

[مجموعه راهنماها]

[وزارت امور خارجه ایالات متحده]

[اداره برنامه های اطلاعات بین المللی]

درباره نویسنده

(عکس اهدایی از هیلاری بایندر-آویلس)

نویسنده اصلی این کتاب راهنما هیلاری بایندر آویلس نام دارد که مشاور ارشد سازمان غیردولتی موزائیکا است. موزائیکا: مرکز توسعه غیر انتفاعی کثرت گرایی و چند فرهنگی، یک سازمان غیرانتفاعی ظرفیت سازی است که ابزار لازم را برای ساختن اجتماعات و جوامع پررونق بر اساس عدل و مشارکت همگانی در اختیار سازمان های غیردولتی قرار می دهد. موزائیکا اکنون 20 سال است که در زمینه راه اندازی، برنامه ریزی و مدیریت برنامه کار و سازمان، ارزیابی، مدیریت، جمع آوری بودجه، نمایندگی، و سازمان دهی اجتماعی به سازمان های غیردولتی آموزش می دهد و به آنها کمک می کند. موزائیکا به ویژه به گروه هایی توجه دارد که خدمتگزار و نماینده جمعیت هایی هستند که آرای آنها در روند تنظیم سیاست ها و تخصیص منابع کمتر به گوش مسئولان می رسد.

هیلاری بایندر آویلس در همکاری با سازمان های غیردولتی ایالات متحده که توسط پناهندگان و مهاجران آفریقا، آسیای جنوب شرقی، آمریکای لاتین و جهان عرب راه اندازی شده اند بسیار باتجربه است. او در امر برنامه ریزی و ائتلاف سازی، سازمان های غیردولتی را در عراق، یمن و مصر یاری داده است. هیلاری بایندر آویلس صاحب دانشنامهٔ کارشناسی علوم سیاسی از کالج وِسلی و کارشناسی ارشد سیاست گذاری دولتی از دانشکده امور دولتی جان اِف کِنِدی دانشگاه هاروارد است.

امیلی گانتز مک کِی، بنیادگذار موزائیکا و هیلا بِرل، معاون این سازمان، اظهار نظرها، رهنمود ها و سرمشق هایی بر اساس ده ها سال تجربه جمعی این دو در همکاری با سازمان های غیر دولتی در ایالات متحده و مناطق درگیر جنگ و اختلاف از جمله خاورمیانه، یوگسلاوی سابق، پاکستان و افغانستان، در اختیار گذاشته اند.

راهنمای سازمان های غیر دولتی

محتـــــــــوا

یا شما هرگز شاهد مشکلی بوده اید و خواسته اید کاری در ارتباط با آن انجام دهید؟ مدارس، پلیس،ادارات رفاهی دولت، کلیساها و خانواده ها برای رفع آن اقدامی نمی کنند. دیگران نیز در نگرانی شما سهمیند و می خواهند دست به کاری بزنند. به همین دلیل شما راه اندازی یک سازمان غیر دولتی یا NGO را آغاز می کنید. این کتاب راهنما شما را در برداشتن گامهای آغازین و ادارۀ یک NGO هدایت می کند.

مقدمــــه

راهی مؤثر برای ایجاد تغییر [2]

1

راه اندازی و حفظ سازمان های غیردولتی [6]

2

ارزش ها، چشم انداز و مأموریت – یافتن مسیر [14]

3

برنامه ریزی، ارزشیابی و مدیریت [22]

4

هیئـــت مدیـــره [36]

5

مشارکت و تقویت نقش جامعه [48]

6

همکاری با سازمان های غیر دولتی دیگر و دولت [56]

7

منابع تأمین بودجه – بنیادها، شرکت ها، افراد [64]

فهرست مراجع [75]

مقدمه:

راهی مؤثر برای ایجاد تغییر

سازمان های غیردولتی (NGOs) در زمینه هایی مانند دفاع از حقوق بشر و محافظت از محیط زیست، شکل دادن به رهبری جوانان، تلاش برای پایان دادن به خشونت ورزی با زنان و کودکان، کمک به قشرهای فقیر و بسیار بیشتر از این ها فعالیت دارند. راه اندازی سازمان غیردولتی می تواند راهی مؤثر برای ایجاد تغییر در جامعه باشد.

(عکس از © شرکت فتواسپین 2000-2012)

سازمان

های غیردولتی هم از بخش دولتی و هم از بخش خصوصی مستقل اند. مأموریت آنها هواداری از مناقع عمومی و فعالیت در جهت خیر همگان است و نه تحصیل درآمد یا پیشبرد منافع گروه محدودی از افراد. این سازمان ها به واسطه استقلالی که دارند می توانند بر عملکرد دولت نظارت کنند و خواهان بهبود آن شوند. آن دسته از سازمان های غیردولتی که هم مورد احترام دولت و هم مورد احترام بخش خصوصی قرار دارند می توانند در هنگام بروز اختلاف به میانجیگری برخیزند و یا برای مسائل مورد علاقهٔ مشترک راه حل پیدا کنند. در نهایت، استقلال سازمان های دولتی از دولت، احزاب سیاسی و نهادهای مذهبی بدین معنی است که آنها می توانند دید و چشم اندازی برای جامعه خود ایجاد کنند که دیگران نیز در آن سهیم باشند. سازمان های غیردولتی داوطلبان و دیگر منابع را بسیج می کنند تا بتوانند به دید خود تحقق بخشند.

شما چه در فکر تأسیس یک سازمان غیردولتی باشید، چه قبلاً این کار را کرده باشید و چه سال ها است که چنین سازمانی را اداره می کنید، بخشی از یک حرکت جهانی توسطمردمی هستید که قدرت خود را در مسیری برای ایجاد تغییر هدایت می کنند. سازمان های غیردولتی در چند دهه اخیر، در خط مقدم جنبش های بزرگ اجتماعی ابا هدف بهبود وضع زندگی مردم بوده اند. شمار سازمان های غیردولتی فعال در دموکراسی های نوظهور در دهه های اخیر به سرعت افزایش یافته است. این سازمان ها در جاهایی نظیر اتحاد شوروی سابق درحال کمک به ایجاد نهادهای دموکراتیک و تأمین پشتوانه طمینان بخش برای قشرهای فقیر و آسیب پذیر هستند.

عبارت سازمان غیردولتی (NGO) برای نخستین بار پس از جنگ جهانی دوم مورد استفاده قرار گرفت و سازمان ملل متحد از آن برای سازمان های خصوصی که به ترمیم آسیب های ناشی از جنگ – میلیون ها انسان بی خانمان، کودکان یتیم و نرخ بالای بیکاری – یاری می دادند، استفاده کرد . اما این مفهوم که شهروندان بر محور برخی موضوعات به ایجاد سازمان مبادرت ورزند سابقه ای به مراتب قدیمی تر دارد. برخی از محققان اولین سازمان غیردولتی را سازمان بین المللی مبارزه با برده داری می دانند که در سال 1839 تشکیل شد.

امروزه، در حدود 40,000 سازمان غیردولتی بین المللی وجود دارند که مورد شناسایی سازمان ملل متحد قرار گرفته اند، میلیون ها سازمان دیگر نیز در درون کشورها فعال هستند. اما سازمان های غیردولتی انواع مختلفی دارند. برخی سازمان های بزرگ چندملیتی و برخی دیگر گروه های کوچک مستقر در روستاها هستند. برخی در مسائل یا بخش های خاصی همچون مسائل یا بخش های خاصی را مانند زنان، جوانان، محیط زیست، حقوق بشر، آموزش یا بهداشت هدف قرار می دهند. برخی دیگر به مسائل و بخش های متعددی می پردازند.

زمینه و امنهٔ فعالیت سازمان های غیردولتی هرچه باشد، علت وجودی همهٔ آنها بهبود وضع زندگی مردم یا حل مشکلات اجتماعی است. بیشتر سازمان های غیردولتی توسط افرادی تأسیس می شوند که به جوامع یا آرمان های خود سختً علاقه مندند. اما علاقه مندی، برای تأسیس و اداره یک سازمان غیردولتی، شرط لازم است ولی شرط کافی نیست. این کار مستلزم داشتن دانش، مهارت، منابع وروابط است. همچنین به وقت، برنامه ریزی، صبر و انعطاف پذیری نیاز دارد.

این کتاب راهنما حاوی چهارچوبی برای تشکیل یک سازمان غیردولتی مؤثر و پایدار است. در این صفحات شما می توانید اطلاعاتی در بارهٔ چگونگی ایجاد اجزای اصلی یک سازمان غیردولتی – ارزش ها، دید، مأموریت و برنامه ها – و رهنمودهایی برای به اجرا درآوردن آنها پیدا کنید. ما همچنین انواع روابط مورد نیاز شما – با جامعه ای که به آن خدمت می کنید، با شرکا، با تأمین کنندگان مالی، با دولت و سایر طرفهای ذینفع – را پوشش می دهیم. در سراسر این کتاب می توانید به بهترین شیوه ها برای اداره یک سازمان غیردولتی و توصیه هایی در مورد اجتناب از چالش های رایج که سازمان شما ممکن است با آنها مواجه شود و مقابله با آنها دست بیابید.

در نهایت، این کتاب به شما کمک خواهد کرد تا سازمانی غیردولتی که مشروع، کارآمد و پاسخگو بوده و از ویژگیهایی لازم برای یک سازمانی غیردولتی کارآمد برخوردار باشد، بنیان گذارید.

مشروعیت

هنگامی که یک سازمان های غیردولتی مشروع تلقی شود، مردم باور می کنند که در جهت رفع نیازی از جامعه فعالیت دارد و اعضای آن نیاز جامعه را بر منافع شخصی شان مقدم می دانند. قبل از اینکه از خود بپرسید که "ما سازمان غیردولتی خود را چگونه حفظ کنیم؟" باید به این سؤال ها پاسخ دهید: "آیا ما مشروعیت داریم؟" و "آیا سازمان غیردولتی

ما ازشایستگی آنکه موجودیت داشته باشد برخوردار است؟" یک سازمان غیردولتی هنگامی شایستگی دارد که وجود داشته باشد که دارای رسالتی روشن و مرتبط، باتمرکز بررفع یک نیاز مبرم جامعهٔ محلی یا اجتماعی باشد. اما صرف داشتن یک رسالت خوب کافی نیست. مشروعیت سازمان های غیردولتی همچنین به مدیریت خوب، دست و موثر وابسته است .

یک سازمان غیردولتی که مهار آن تنها در دست یک نفر باشد مشروع تلقی نمی شود. اگر یک سازمان زیر تسلط یک فرد واحد باشد و به آرا و نظارت دیگران توجه چندانی نشود، این خطر وجود دارد که آن فرد منافع شخصی خود را به منافع عموم ترجیح دهد. بدون مدیریت فعال افراد متعدد، هیچ مهار و موازنه ای وجود ندارد که مانع استفاده غلط یا سوء استفاده از منابع سازمان شود. یک سازمان غیردولتی به طیف گسترده ای از رهبران نیاز دارد که از اشخاص ذینفع برای حصول اطمینان از این که سازمان در خدمت منافع عموم قراردارد خط بگیرد.

پاسخگویی

علت وجودی سازمان غیردولتی مصالح همگانی است، باید به عموم مردم پاسخگو و دربرابر آنها مسؤل باشند. این به طور مشخص به معنی پاسخگویی به اشخاص ذینفع: تأمین کنندگان بودجه، اعضا، شرکا، مردمی که به آنها خدمت می کنید، جامعه ای که در آن فعالیت می کنید، و سازمان های غیردولتی دیگر است.

اشخاص مختلف ذینفع انتظارات متفاوتی دارند. تأمین کنندگان بودجه شما انتظار دارند که پولشان برای مقاصدی که مورد نظر بوده خرج شود، درست مدیریت و در جهت تحقق اهداف پروژه صرف شود. مردمی که به آنها خدمت می کنید انتظار دارند که در رفع نیازهایشان به آنها کمک یا آنها به احترام رفتار کنید. شرکا انتظار دارند که صادق باشید و به تعهدات خود عمل کنید. اینها تنها چند نمونه است. سازمان های غیردولتی باید با با طرفهای مختلف ذینفع در تعامل باشند، به نظرات آنها گوش کنند تا از انتظارات مختلف آنها آگاه شوند. سازمان غیردولتی شما دست کم باید در موارد پاسخگو باشد:.

- رسالت: مأموریت یک سازمان غیردولتی دلیل وجودی آن است. این وعده شما به مردم در مورد کاری است که می کنید و تفاوتی است که می خواهید در جهان به وجودآورید. یک سازمان غیردولتی با انجام رسالتش به وعده خود درقبال مردم عمل می کنند.
- نتایج : اجرای طرح ها و انجام فعالیت ها کافی نیست. یک سازمان غیردولتی باید در بهبود وضع زندگی مردمی که به آنها خدمت می کند به نتایج ملموس دست یابد.
- مدیریت مطلوب: سازمان غیردولتی شما باید هیئت مدیره داوطلبی داشته باشد که سازمان را مطابق اصول اخلاقی و با کارآیی مدیریت کند. مدیریت عبارت است از یک مجموعه فعالیت هایی که هیئت مدیره از طریق آن به سازمان و فعالیت های آن جهت می دهد و بر آنها نظارت می کند.
- مسؤلیت پذیری مالی: سازمان غیردولتی شما باید اطمینان حاصل کندکه کمکهای دریافتی در جهت پیشبرد رسالت آن صرف می شوند و نه برای نفع شخصی افراد خاص. هیئت مدیره در نقش مدیریتی خود بر امور مالی سازمان نظارت دارد.

شما چگونه باید سازمان غیردولتی خود را پاسخگو قرار دهید؟ در اکثریت موارد سازمان های غیردولتی خود را فقط در برابر تأمین کنندگان بودجه و اهدا کنندگان کمک ، و نه جوامع خود پاسخگو می دانند. تأمین کنندگان بودجه شما البته شما را ملزم می کنند که به آنها گزارش دهید اما موضوع در مورد جامعه به این ترتیب نیست. در بسیاری از کشورها، وزارتخانه هایی که مسئول نظارت بر سازمان های غیردولتی هستند این سازمان ها را ملزم به ارائه گزارش های سالانه می کنند. اما سازمان های غیردولتی چگونه می توانند خود را در برابر جوامعی که به آنها خدمت می کنند پاسخگو قرار دهند؟ این کار را با برگزاری جلسات عمومی، نظرسنجی و تهیه گزارش های سالانه، خبرنامه و غیره انجام می

به یاد داشته باشید...

هیچکس صاحب سازمان غیردولتی نیست

در سراسر این کتاب راهنما ممکن است ما ممکن است عبارت "سازمان غیردولتی شما" را به کار ببریم. منظور از این اصطلاح آن سازمان غیردولتی است که به شما آن در ارتباطید. یک سازمان های غیردولتی مال کسی نیست. چنین سازمانی ها در خدمت جامعه است و باید گروهی از افراد را داشته باشد که به عنوان امانت داران عمومی آن را هدایت کنند. این گروه به طور معمول هیئت مدیره است. سازمان های غیردولتی که در مهار یک فرد واحد که در برابر هیئت مدیره یا طرفهای ذینفع دیگر پاسخگو نیست قراردارند مشروع تلقی نمی شوند و نمی توانند حمایت گروه های مختلف را که برای حفظ و پایداری سازمان لازم است جلب کنند.

دهند. شما نه تنها باید پایگاه اجتماعی خود را به طور منظم در جریان فعالیت های خود قرار دهید، بلکه باید از آنها نظر و رهنمود هم بخواهید. سازمان های غیردولتی اگر خواستار پاسخگویی دیگران هستند، باید خود نیز پاسخگو باشند.

شفافیت

وقتی چیزی شفاف است، می توانید از خلال آن ببینید. سازمان های غیردولتی باید اینگونه اصل عمل کنند. اشخاص ذینفع ن باید بتوانند درون سازمان شما را ببینند و به فهمند برنامه های شما چگونه اجرا می شوند، پول ها چگونه هزینه و تصمیمات چگونه اتخاذ می شوند. سازمان های غیردولتی برای رعایت اصل شفافیت باید اطلاعات به موقع و دقیقی در مورد فعالیت ها، امور مالی، سیاست ها، مراحل و تصمیمات خود ارائه کنند. شما با رعایت اصل شفافیت فرصت هایی ایجاد می کنید که با استفاده از آنها می توانید دریابید که کار خود را چطور بهتر انجام دهید. وقتی دیگران در مورد کار شما و نحوه عنل شما مطلع باشند، می توانند فکرهایی برای بهبود امور ارائه کنند.

مشروعیت، شفافیت و پاسخگویی لازم و ملزوم یکدیگرند. سازمان غیردولتی که در برابر طرفهای ذینفع خود پاسخگو نباشد مشروع تلقی نمی شود. سازمان غیردولتی که شفاف نباشد، نه خود می تواند پاسخگو باشد و نه می تواند دیگران را پاسخگو قرار دهد. گذشته از این، پاسخگو و شفاف بودن به شما کمک می کند که اعتماد جامعه را به دست بیاورید. بدون به دست آوردن اعتماد جامعه نمی توانید رسالت خود را انجام دهید. اعضای جامعه چنانچه به سازمان غیردولتی ای اعتماد نکنند، کمتر در برنامه های آن مشارکت و از خدمات آن استفاده می کنند. سازمان غیردولتی شما هر چه پاسخگوتر و شفاف تر باشد، اعتماد بیشتری کسب می کند. و هر که چه بیشتر جلب اعتماد کنید، بهتر می تواند به جامعه خود خدمت کنید.

شما به عنوان مدیر سازمان غیردولتی مسئولیت دارید که این اصول را رعایت کنید چون رمز موفقیت شما در رعایت همین اصول نهفته است.

هنگامی که یک سازمان غیردولتی به خاطر فساد یا سوء مدیریت سرعنوان های خبری را به خود اختصاص می دهدف سبب می شود که همهٔ سازمان های غیردولتی بد جلوه کنند و تمامی این بخش مشروعیت خود را در نزد عموم مردم از دست بدهد. از سوی دیگر، وقتی سازمان های غیردولتی این اصول را هم در حرف و هم در عمل رعایت می کنند، باعث می شوند که کار همه سازمان های غیردولتی مورد اعتماد قرار گیرد. این کتاب سازمان شما را درست برای چنین کاری یاری می دهد.

به یاد داشته باشید...

نام های دیگر سازمان های غیردولتی

شما ممکن استاصطلاحات دیگری را برای شرح سازمان هایی که فعالیت آنها در مصالح همگان است بشنوید:

- سازمان های جامعه مدنی
- سازمان های غیرانتفاعی
- سازمان های خیریه و نیکوکاری
- سازمان های مردمی یا اجتماعی
- سازمان های داوطلب

در برخی موارد، اصطلاحات به کار رفته به نوع خاصی از سازمان غیردولتی اشاره دارند. به عنوان مثال، سازمان های مردمی سازمان های غیردولتی ای هستند که اعضای جامعه به منظور کمک به خودشان تشکیل می دهند.

1

راه اندازی و حفظ سازمان های غیردولتی

(عکس از © شاتراستاک 2003-2012)

حل چالش های بزرگ جهانی اغلب با اقدامات کوچک محلی آغاز می شود. وقتی شما متوجه وجود نیاز یا مشکلی در جامعه می شوید، می توانید با به پا خاستن و دست به اقدام زدن تأثیرگذار باشید. یک هنرمند ممکن است ببیند که جوانان محله اش بعد از مدرسه کاری ندارند و دوره غیررسمی آموزش هنر راه بیاندازد. یک فرهنگی ممکن است ببیند دختران جوانی که از خانواده های فقیر هستند به طور منظم در مدرسه حاضر نمی شوند و برای کمک به آنها در روزهای تعطیل برنامه تعلیم خصوصی برگزار کند. یک پرستار ممکن است دریابد که زنان آن جامعه از خدمات بهداشتی اولیه بی اطلاعند و کارگاه های اطلاع رسانی برگزار کند.

اما صرفنظر از نوع چالش یا فرصتی که با آن روبرو هستید، اگر منابع و افراد بیشتری در خدمت اهداف شما باشند، می توانید کاری بیشتر از آنچه که بدون کمک ممکن بود انجام دهید از پیش بردارید. به همین دلیل است که سازمان غیردولتی راه می اندازید.

راه اندازی یک سازمان غیردولتی مستلزم انواع مختلف کمک و پشتیبانی است. شما برای این کار به افراد داوطلب، افراد تأمین کننده منابع لازم، و نمایندگانی نیاز دارید که به حرکت شما اعتقاد دارند. راه اندازی طرح ها و فعالیت ها نیازمند انواع مهارت ها و اشکال کمک و پشتیبانی است. این کار مستلزم برنامه ریزی، اطلاع رسانی در جامعه، جذب داوطلب، جمع آوری بودجه، نظارت بر طرح و ارزیابی نتایج است. اما حفظ سازمان های غیردولتی در دراز مدت حتی تعهد، مهارتها، سیستم ها، پشتیبانی و منابع بیشتری می طلبد. این فصل نمایی کلی از عناصر لازم برای راه اندازی و حفظ یک سازمان غیردولتی است. همانطور که در مقدمه ذکر شد، سازمان های غیردولتی چنانچه از مشروعیت برخوردار باشند – یعنی پاسخگو و شفاف بوده و با جامعه در ارتباط باشند – شایستگی آن را دارند که پایدار بمانند و به کار خود ادامه دهند. پایداری در اینجا به معنی آن است که سازمان غیردولتی از ظرفیت لازم برای ادامه فعالیت های خود با گذشت زمان برخوردار است. در بسیاری از موارد، آنچه با شنیدن واژه پایداری به ذهن خطور می کند پول است. اما راه اندازی سازمان غیر دولتی با چیزی به مراتب بیشتر از پول در ارتباط است. این کار با دید سازمان دهی و داشتن رسالت آغاز می شود.

بیانیه های مربوط به بینش و رسالت

دیدی که سازمان غیردولتی شما دارد تغییرات بلند مدتی را که در پی تحقق آنها هستید و چگونگی بهتر شدن زندگی مردم را در اثر فعالیت شما تشریح می کند . رسالت شما راه یگانه ای است که به مدد آن دید شما به جامهٔ عمل در می آید. نحوهٔ دید و رسالت شما باید به صورت نوشته در آید.

چنانچه سران یک سازمان غیردولتی دیدی قدرتمند و رسالتی روشن داشته باشند، احتمال موفقیت آن سازمان به مراتب بیشتر است. سازمان غیردولتی شما در صورتی که بینشی نداشته باشد مشکل بتواند دیگران را به پیوستن به حرکت خود برانگیزد.
همچنین، سازمان های غیردولتی، در صورتی که رسالت خود را به خوبی تعریف نکنند در فعالیت خود تمرکز کافی و جهت گیری لازم را ندارند. سازمان های غیردولتی که رسالت روشنی ندارند، اغلب بدون اینکه تأثیر چندانی داشته باشند، نیروی خود را در طرح ها و فعالیت های غیرمرتبط تلف می کنند. نوشتن بیان نامه هایی دربارهٔ دید و رسالت یک سازمان غیر دولتی از مهمترین کارهای بنیانگذاران آن است این بیان نامه ها سمت و سو و فضای کار شما را تعیین می کنند. در همان ابتدای کار ترتیبی دهید که گروه اصلی رهبری سازمان گرد هم آیند و اهداف سازمان و روش های تحقق آن اهداف را تعریف کنند.

با گذشت زمان که سازمان غیردولتی شما تجربه کسب می کند یا نیازهای جدیدی در جامعه پدیدار می شوند، این نیاز به وجود می آید که شما مأموریت سازمان را اصلاح کنید. وکیلی را در نظر بگیرید که می خواهد به کارگران مهاجر در شهر خود کمک کند. او یک سازمان غیردولتی به نام شبکه حمایتی از کارگران مهاجر تأسیس می کند. مأموریت این سازمان در ابتدای کار کلی و گسترده است: کمک به کارگران مهاجر. اما این وکیل بعدها درمی یابد که این مأموریت بیش از حد کلی است و سازمان او در اقدامات خود فاقد تمرکز است. بنابراین، مأموریت مشخص تر می شود: هواداری از حقوق کارگزان مهاجری که در بازداشت به سر می برند. حال، این وکیل می داند که منابع سازمان غیردولتی خود را باید دقیقاً در کدام جهت به کار بیاندازد. اما با گذشت زمان متوجه نیازهای زمین مانده ای، همچون بهبود وضع اسکان و شرایط کار می شود که سازمان غیردولتی او از عهده رفع آنها برمی آید و بنابراین تصمیم می گیرد که مأموریت خود را مجدداً تعریف کند: حمایت از کارگران مهاجر تا این افراد بتوانند در سلامت و با

امنیت و منزلت در جامعه ما زندگی کنند.

سازمان های غیردولتی باید در قالب فرایند مستمر برنامه ریزی راهبردی خود رسالت سازمان را به طور ادواری مورد بازنگری و تصویب مجدد قرار دهند. چنانچه در هر زمان، کارکنان، اعضای هیئت مدیره یا داوطلبان اصلی شما در مورد فعالیت سازمان غیردولتی شما اختلاف نظر داشتند، یا نشانه ای از سلب اعتماد در تأمین کنندگان بودجه و شرکای شما پدیدار شود، ممکن است بدان معنی باشد که وقت بازنگری در مأموریت سازمان فرا رسیده است.

رفع نیازهای جامعه

سازمان های غیردولتی باید بتوانند رسالت خود را به طرح ها و فعالیت هایی تبدیل کنند که آثار آنها قابل اندازه گیری و مورد استقبال جامعه باشد. طرح ها برای اینکه باعث تغییرات ماندگار می شوند و بودجه بلند مدت دریافت کنند باید مورد تعمق قرار گرفته باشند و توسط افراد شایسه و صلاحیت دار اجرا شوند.

کار را از کوچک شروع کنید. شبکه حمایتی کارگزان مهاجر مجموعه ای از فکر های مختلف برای طر های توانمندسازی کارگران مهاجر دارد. اینها عبارتند از برنامه آموزشی شبانه، فعالیت های تفریحی برای ساختن جامعه ، کارگاه هنر برای فرزندان کارگران مهاجر، و یکار آگاهی رسانی آموزش عمومی در مورد نقش کارگران مهاجر در جامعه. اما رهبران سازمان با خردمندی تشخیص می دهند که انجام تمام این کارها به طور همزمان لقمه ای است که از دهانشان بزرگ تر است. آنها به جای آن یک یا دو طرح انتخاب و آنها را درست اجرا می کنند. سازمان غیردولتی از این راه می تواند کارنامه موفقی برای خود رقم زند و با لوازم اثربخش بودن آشنا شود. اگر مطمئن نیستید که از کجا باید شروع کنید، از جامعه نظربخواهید یا نیازهای جامعه را ارزیابی کنید.

این روش را امتحان کنید...

برای خود کارنامه ایجاد کنید

حتی اگر افکار خوب زیادی دارید، کار را از کوچک شروع کنید. یک یا دو طرح انتخاب کنید که سازمان شما بتواند به خوبی از عهده اجرای آنها برآید. چنانچه زمینه کار شما مهاجران هستند، یک پروژه آموزشی شبانه برای کارگران مهاجر یا فرزندانشان برگزار کنید. سازمان غیردولتی شما با اجرای موفقیت آمیز یک یا دو طرح کارنامه ای موفق به دست می آورد و درمی یابد که لازمه اثربخشی چیست.

مأموریت شبکه حمایت از کارگران مهاجر، کمک به افرادی مانند این کاگر مهاجر در مزرعه ویدالیا اونیون در ایالت جورجیا است.
(© آسوشیتدپرس/ دیوید گلدمن)

این دختربچه از منطقه دورافتاده راناوکاچ در گجرات، فرزند یک کارگر معدن نمک است. چنین کودکی می تواند از یک سازمان غیردولتی که بر کمک به کارگران مهاجر و خانواده هایشان تمرکز دارد، مانند سازمانی که در این فصل از آن نام برده شده، بهره مند شود. (© آسوشیتدپرس/ پراکش هاتوالنی)

سازمان غیردولتی شما با گذشت زمان جا می افتد و پخته می شود و طرح ها و فعالیت های آن در واکنش به تغییر نیازهای جامعه و تجربیات به دست آمده متحول می شوند. شما ممکن است تصمیم بگیرید که برخی فعالیت ها را گسترش دهید و برخی دیگر را محدود و یا حتی برنامه های سازمان را به طور کلی اصلاح کنید.

شبکه حمایتی کارگران مهاجر برنامۀ آموزشی بعد از کار برای کارگران مهاجر برگزار کرده و اما این برنامه در برخورداری از محبوبیت بالا شرکت کنندگان چندانی نداشته است. پس از انجام بررسی های لازم مشخص شد که دلیل امر این بود که مهد کودکی برای فرزندان مهاجران در ساعات عصر وجود ندارد. شبکه حمایتی کارگران مهاجر این مشکل را با همکاری با گروهی دیگر و اضافه کردن کمک های مراقبت از کودک به این برنامه حل کرد.

سازمان های غیردولتی باید به طور منظم طرح ها و فعالیت های خود را از لحاظ پاسخگویی به نیازها و علایق جامعه مورد ارزیابی قرار دهند. برنامه هایی که دیگر موضوعیت نداشته یا مؤثر نیستند باید تعطیل شوند و تمانم منابع به برنامه های دارای موضوعیت و مؤثرمتوجه گردند و این به ویژه در شرایطی که بودجه کافی در اختیار سازمان نیست صادق است . در شرایطی که سازمان غیردولتی شما نشان دهد که نیازهای جامعه را رفع می کند و نتایج قابل اندازه گیری به دست می دهد، احتمال اینکه شما بتوانید منابع و حمایت های لازم برای پایداری را جذب کنید بیشتر می شود.

هیئت مدیره سازمان غیردولتی چیست؟

هیئت مدیره مجمع مسئول مدیریت سازمان است. هیئت مدیره اطمینان حاصل می کند که مأموریت سازمان غیردولتی در چهارچوب قانون و اصول اخلاقی و با کارآیی اجرا می شود. هیئت مدیره در نهایت در برابر جامعه ای که سازمان غیردولتی به آن خدمت می کند، و دربرابر اهداکنندگان و شرکای دیگر سازمان پاسخگو است.

ارکان پایدار بودن: برنامه ریزی، مدیریت، ارزیابی

پایدار بودن سازمان های غیردولتی منوط به وجود سیستم هایی برای برنامه ریزی، مدیریت و ارزیابی است. برنامه ریزی باید به طور منظم در سطوح مختلف انجام شود. این امر برنامه ریزی طرح، جمع آوری پول، امور سازمانی، کوتاه مدت و بلندمدت را شامل می شود. شما با داشتن سیستم های برنامه ریزی می توانید کار خود را سازمان دهید ربا، به نیازها

ارزیابی چیست
و چرا مهم است؟

ارزیابی عبارت است از بررسی و سنجش نظام مند مزایا، کیفیت و ارزش یک برنامه یا فعالیت یا تمامی یک سازمان. پرسش هایی که در روند ارزیابی مطرح می شوند عبارتند از:

- چه چیز کارآیی داشت؟
- کدام بخش می توانست بهتر عمل کند؟
- چرا برخی چیز ها کارآیی داشتند و برخی نداشتند؟
- کار انجام شده چه تأثیری روی جامعه داشت؟
- از این تجربه چه آموختیم و از این دانش چگونه باید استفاده کنیم؟

رسیدگی و چالش ها را پیش بینی کنید. سیستم های مدیریت عبارتند از ابزارهای هستند که برای تعیین مسئولیت ها و مراحل مشخص رسیدگی به تمامی امور، از امور مالی و کارگزینی گرفته تا طرح ها و برنامه های زمان بندی به شمار می روند. دست آخر، سیستم های ارزیابی شما را از نتایجی که به دست می آورید مطلع می کنند. شما برای اینکه پاسخگو باشید باید نتایج کار خود را نه تنها به منابع تأمین بودجه و حامیان، بلکه به جامعه ای که در خدمت آن هستید گزارش کنید.

گاهی اوقات، سازمان های غیردولتی جدید به ایجاد چنین سیستم هایی فکر نمی کنند. آخر بیشتر کسانی که سازمان غیردولتی راه می اندازند در فکر خدمت و گام برداشتن در راه آرمانی هستند، نه تشکیل مراحل اداری، تنظیم بودجه و نوشتن گزارش. اما شما دست کم برای تدوین روشهای ساده و تشریفات مقدماتی کار اقدام کنید. حداقل باید یک بانک اطلاعات تشکیل دهید تا درآمدها و مخارج در آن ثبت شوند و کنترل های مالی مانند اینکه تأیید پرداخت ها و امضاهای چک ها توسط چه کسانی انجام می گیرد مشخص شوند.

سازمان غیردولتی شما هر چه رشد کند مسئولیت های مدیریتی شما – طرح ها، افراد، پول، روابط –بیشتر می شود. شما می توانید بنا بر نیاز سازمان سیستم ها را ارتقاء دهید. با آغاز جمع آوری مبالغ بیشتر از منابع متعدد، می توانید نرم افزار مدیریت مالی تهیه و مراحل دقیقی برای حسابداری تعیین کنید. داشتن سیاست های مشخص و نقش ها و مسئولیت های تعریف شده برای مدیریت کمک می کند تا طرح ها، فعالیت ها و امور سازمانی با حداقل مشکلات به پیش روند. و در چنین شرایطی، اهدا کنندگان کمک و حامیان شما اطمینان خواهند یافتکه منابع آنها به طور صحیح مصرف می شوند.

رهبری متعهد

تشکیل و حفظ سازمان های غیردولتی نیازمند افراد مختلف با انواع دانش ها و مهارت های مختلف به شرح زیر است: مدیر طرح، نویسندهٔ پیشنهاد، طراح تارنما، مسئول جمع آوری پول و مسئول نظرسنجی.

اما مهمتر از همه اینکه سازمان های غیردولتی به رهبر نیاز دارند؛ افرادی که به سازمان احساس تعهد دارند و حاضرند برای اداره فعالیت آن وقت و نیرو بگذارند. گروه رهبری سازمان های غیردولتی به طور معمول از مدیر اجرایی، کارکنان ارشد و هیئت مدیره تشکیل می شود. رهبران سازمان های غیردولتی با قبول مسئولیت بیشتر اطمینان حاصل می کنند که سازمان از مأموریتی روشن، برنامه های مؤثر و مدیریت کارآمد منابع برخوردار است.

سازمان غیردولتی پراگیا، به معنی خردمندی در زبان سانسکریت، اتوبوسی را برای مدرسه اداره می کند که مورد فرزندان کارگران مهاجر در منطقه هیمالیای مرکزی در کشور هند است. (© اندرو الچیسون/ این پیکچرز/ کوربیس)

وقتی سازمان های غیردولتی فعالیت خود را آغاز می کنند، مؤسسان این سازمان ها معمولاً از دوستان، بستگان و همکاران خود برای عضویت در هیئت مدیره دعوت می کنند. اما وقتی سازمان های دولتی جا می افتند، مؤسسان و اعضای هیئت مدیره باید مدیران جدیدی از بیرون سازمان جذب کنند. مؤسس و اعضای مؤسس هیئت مدیره شبکه حمایتی کارگران مهاجر ممکن است تشخیص دهند که لازم است یک بانکدار یا صاحب کسب و کار دارای تخصص مالی را جذب کنند تا بر امور بودجه ای سازمان نظارت کند، یا کسی را از جامعه دینی جذب کنند تا از کلیساها بخواهد به مهاجران غذا و جای خواب بدهند. اعضای هیئت مدیره باید از کارشناسان و متخصصان مورد نیاز سازمان فهرست تهیه و برای جذب این افراد برنامه ریزی کنند. جذب اعضای جدید هیئت مدیره از بیرون می تواند توان و دیدگاه های تازه برای سازمان به ارمغان بیاورد.

سازمان های غیردولتی پایدار به طور مستمر در حال پرورش رهبری جدید در تمامی سطوح – هیئت مدیره، کارکنان، داوطلبان، شرکت کنندگان در برنامه ها و اشخاص ذینفع – هستند. سازمان هایی که به یک رهبر یا چند رهبر معدود متکی اند دچار کاستی هایی می شوند و این عامل بر طول عمر و کارآیی و اثربخشی آنها تأثیر می گذارد . برخی سازمان های غیردولتی با رفتن بنیانگذارشان تعطیل شده اند چون فرد دیگری که برای ادامه کار از دانش یا احساس تعهد کافی برخوردار باشد در تشکیلات وجود نداشته است. برخی دیگر هم وقتی رهبران مؤسس آنها پذیرای رهبران جدید نشده اند اعتماد اجتماع را از دست داده اند. و برخی هم موضوعیت و اثربخشی خود را از دست داده اند چون در جذب استعدادهای جدید و گوناگون کوتاهی کرده اند.

سازمان غیردولتی شما باید همواره به دنبال جذب استعدادهای جدید باشد، مهارت های رهبری این افراد را پرورش دهد و به آنها مسئولیت محول کند.

طرح توسعه منابع چیست؟

طرح توسعه منابع یکی از طرح های مختلفی است که سازمان های غیردولتی برای ادامه کار به آن نیاز دارند. این طرح شامل مجموع نیازهای بودجه ای سال سازمان و مبالغ مشخص پولی است که شما قصد دارید از هر یک از منابع خود جمع آوری کنید. این طرح همچنین شامل برنامه کار برای رسیدن به این اهداف از طریق فعالیت ها، وظایف، مسئولیت ها و مهلت های مشخص است.

رابطه با اشخاص ذینفع

گروه ها و افرادی که به مسائل مورد توجه شما اهمیت می دهند و با بسیاری از همان افرادی که سازمان شما در تعامل است ارتباط دارند، طرفهای ذینفع سازمان شما هستند. آنها نفعی در گرو کار شما دارند.

سازمان های غیردولتی به واسطه رابطه با طیف گسترده ای از طرفهای ذینفع – انجمن های تجارتی و صنفی، سازمان های اهداکننده کمک ، نهادهای مذهبی، ائتلاف ها، اتحادیه ها، احزاب سیاسی و گروه های اجتماعی غیررسمی – ا می توانند در کار خود پیشرفت کنند. سازمان غیردولتی شما منابع مورد نیاز خود را اعم از کمک های نقدی و غیرنقدی از طرفهای ذینفع به دست می آورد. به عنوان مثال، یکی از طرفهای ذینفع شبکه حمایتی کارگران مهاجر صاحب یک چاپخانه است. این ذینفع کارهای چاپی این شبکه را با تخفیف انجام می دهد. یا یک انجمن صنفی ذینفع در شبکه حمایتی کارگران مهاجر ممکن است برای آموزش و راهنمایی کارگران مهاجر افراد صاحب حرفه در رشته خاصی استخدام کند.

ایجاد رابطه با افراد و گروه های ذینفع باعث به وجود آمدن شبکه ای از متحدان می شود که از آرمان سازمان غیردولتی شما جانبداری و از حقوق آن و حقوق جامعه دفاع می کنند. فرض کنید که شبکه حمایتی کارگران مهاجر در تلاش بوده تا دولت محلی تصویب قانونی را برای دفاع از حقوق کارگران مهاجر در دستور کار قرار دهد. احتمال موفقیت این سازمان در شرایطی بیشتر می شود که بتواند از تعداد زیادی فرد و گروه ذینفع – سازمان های غیردولتی دیگر، کسب و کارها، سران مذهبی و بزرگان جامعه – نامه اعلام حمایت داشته باشد.

روابط مستحکم بر پایه اهداف مشترک، اعتماد و نفع متقابل استوارند. صرفنظر از اینکه سازمان غیردولتی شما به تازگی تأسیس شده یا قدیمی و ریشه دار باشد، شما باید با صرف وقت و نیرو در ایجاد رابطه با سازمان های غیردولتی دیگر و دولت سرمایه گذاری کنید. این روابط با گذشت زمان بدون شک تغییر می کنند اما همواره برای پایدار بودن سازمان غیردولتی شما بسیار حائز اهمیت خواهند بود.

تنوع در منابع تأمین بودجه

بقای سازمان های غیردولتی نباید به یک اهداء کنندۀ خاص، مثل یک تاجر ثروتمند، یا یک منبع خاص، مانند یک بنیاد وابسته باشد. چنانچه منبع بودجه شما اولویت های خود را تغییر دهد یا با مشکلات مالی مواجه شود، سازمان غیردولتی شما ممکن است ورشکسته و در نهایت تعطیل شود. سازمان غیردولتی شما، برای اجتناب از این مسئله باید به دنبال طیف گسترده ای از منابع مختلف تأمین بودجه، از جمله بنیادها، شرکت ها، دولت ها و افراد باشد. سازمان های غیردولتی همچنین می توانند با فروش محصولات یا خدمات و برگزاری برنامه های جمع آوری بودجه در محل درآمد کسب کنند. به این ترتیب، وجود منابع متنوع بدین معنی است که با از دست رفتن یک منبع، منابع دیگر هستند که می توانند کمبود به وجود آمده را جبران کنند.

اما ایجاد چنین مجموعه متنوعی از منابع تأمین بودجه نیازمند همکاری کارکنان، هیئت مدیره و نیروهای داوطلب سازمان است. این کار مستلزم داشتن یک طرح جمع آوری بودجه است که اهداف، راهبردها، کارها و زمان بندی ها همگی در آن مشخص شده اند. از تمامی کارکنان، اعضای هیئت مدیره، نیروهای داوطلب و حتی از اعضای جامعه هم برای جمع آوری پول کمک بگیرید. همچنین می توانید یک کمیته جمع آوری پول تشکیل دهید تا کارها را هماهنگ و بر پیشرفت امور نظارت کند.

ایجاد مجموعه متنوعی از منابع تأمین بودجه وقت گیر است. به یاد داشته باشید که سازمان های غیردولتی بسیاری کار خود را بدون کمکهای رایگان یا منابع بلند مدت تأمین بودجه آغاز می کنند. آنها با جذب داوطلبان دریافت کمک را آغاز می کنند، و همین که کارشان به نتیجه ملموسی رسید، با اتکاء به آن برای دریافت بودجه به بنیادها و سازمان های دولتی و عموم مردم مراجعه می کنند. برخی تأمین کنندگان بودجه به سازمان های جدید منابع مالی اولیه می دهند. اینها توجه دارند که سازمان های غیردولتی تازه تأسیس کارنامه بلندی از موفقیت های مختلف ندارند و حاضرند با سرمایه گذاری روی یک فکر خوب و افرادی که قرار است آن را اجرا کنند به استقبال خطر بروند. در برخورد با تأمین کنندگان سرمایه اولیه درخواست مفصلی تنظیم کنید و توضیح دهید که قصد شما چیست و چگونه می خواهید به هدف برسید. این درخواست همچنین باید شامل شرح صلاحیت های حرفه ای رهبران سازمان شما باشد.
بسیاری از سازمان های غیردولتی سال های نخست فعالیت خود را بسختی با یک یا دو منبع تأمین بودجه می گذرانند. اما سازمان ها باید در آن دوران

بنیاد سگین، یک سازمان غیردولتی در هائیتی با آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده برای مشارکت دادن دانش آموزان دبستانی در یک برنامه درختکاری در پارک ملی لا ویزیت، در هائیتی همکاری کرد. کودکان از محله هایی که در زلزله 2010 ویران شدند به مبارزه با جنگل زدایی کمک کردند و مطالبی را در باره محیط زیست آموختند. (کندرا هلمر/ آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده/ هائیتی)

کمک غیرنقدی چیست؟

کمک های غیرنقدی عبارتند از اقلامی که به سازمان غیردولتی شما اهدا می شوند. این اقلام ارزش پولی دارند اما سازمان شما نباید در ازای آنها مبلغی پرداخت کند. از جمله نمونه های رایج کمک های غیرنقدی عبارتند از مصالح و ملزومات، تجهیزات، و مکان برای کار یا تشکیل جلسه. کمک های غیرنقدی همچنین ممکن است شامل اهدای وقت و تخصص باشند. یک نمونه از این کار طراح گرافیستی است که تارنمای سازمان شما را طراحی می کند. شما باید تمامی کمک های غیرنقدی را در بودجه سازمان غیردولتی خود ثبت کنید.

مجموعه متنوعی از منابع مختلف تأمین بودجه برای آینده ایجاد کنند.

نتیجه گیری

رسالت و دید روشن، طرح ها و فعالیت های به جا و مؤثر، برنامه ریزی صحیح، مدیریت و ارزیابی، رهبری متعهد، روابط مستحکم، و مجموعه متنوعی از منابع مختلف تأمین بودجه اجزایی هستند که با گذشت باعث پایداری سازمان های غیردولتی زمان می شوند. از لحظه ای که شما سازمان غیردولتی خود را تأسیس می کنید، در هر قدم به فکر پایداری باشید. به عنوان مثال، در برنامه ریزی راهبردی، نقاط قوت سازمان غیردولتی خود را ارزیابی کنید و برای رفع ضعف های آن هدف تعیین کنید تا بدین وسیله بتوانید سازمان خود را در دراز مدت بهتر مطرح سازید.

یک سازمان در دورۀ حیات خود با تصمیمات مهمی که برای پایداری آن اهمیت حیاتی دارند مواجه می شود. هرگاه که سازمان شما اجرای طرح یا فعالیت جدید، ورود به مشارکت جدید، یا استخدام افراد جدید را مورد بررسی قرار می دهد، لحظه ای درنگ کنید و ظرفیت سازمان را از لحاظ قابلیت حفظ و دنبال کردن آن کار جدید ارزیابی کنید. از خود بپرسید که آیا این حرکت در راستای رسالت ماست؟ آیا مورد نیاز و نظر جامعه ای است که به آن خدمت می کنیم؟ آیا برنامه مناسبی داریم و می توانیم آن برنامه را به خوبی مدیریت کنیم؟ آیا با اشخاص ذینفعی رابطه داریم که بتوانند به ما کمک یا با ما همکاری کنند؟ و آیا می توانیم منابع لازم را برای شروع و حفظ پروژه مورد نظر جمع آوری کنیم؟

سازمان های غیردولتی ابزارهایی قدرتمند برای ایجاد تغییر ماندگار در جامعه اند. شما از طریق این سازمان ها می توانید دیگران را بسیج کنید و چیزی بسازید که به مراتب بزرگ تر از آن چیزی است که می توانید به تنهایی بسازید. اما فعالیت این سازمان ها همچنین یک مسیر طولانی است که کار و زحمت زیادی می طلبد. ایجاد و حفظ یک سازمان غیردولتی اثربخش سال ها به طول می انجامد و نیازمند مهارت ها، منابع و روابط مختلف است. نمونه فرضی این فصل را به خاطر داشته باشید: بنیادنگذار شبکه حمایتی کارگران مهاجر کار را با یک گروه اصلی رهبری آغاز کرد، مأموریت سازمان را مشخص کرد، و سپس بدنه رهبری آن را با وارد کردن مهارت ها، تخصص ها و روابط جدید متنوع ساخت. این سازمان کار خود را با اجرای تعداد کمی طرح آغاز کرد، سیستم های لازم برای اجرای صحیح این طرح ها را تشکیل داد، طرح ها را از لحاظ تأثیرگذاری در جامعه ارزیابی و کار جمع آوری پول از منابع متنوع را آغاز کرد. شبکه حمایتی کارگران مهاجر با برخورداری از این اجزا پایه های رشد قدرتمندی را برای خود فراهم آورد. این بدان معنی است که کارگران مهاجر بیشتری خواهند توانست با سلامت و با امنیت و منزلت زندگی کنند.

2
ارزش ها، چشم انداز و مأموریت – یافتن مسیر

(©عکس از جان فینگرش/سوپراستاک/کوربیس)

ارزش

ها، دیدگاه و مأموریت سازمان های غیر دولتی مانند جهت یاب این سازمان ها عمل می کنند. آنها در هر تصمیم گیری و هر اقدامی هدایت کننده سازمان های غیردولتی هستند. یکی از نخستین اقدامات شما در فرایند تأسیس سازمان غیر دولتی تدوین ارزش ها، دیدگاه و انجام وظیفه مورد نظر است. این اسناد در تمامی راه شما را هدایت کرده و عقاید و مواضع شما را به ذینفعان منتقل می کنند.

احتمال موفقیت سازمان های غیردولتی در شرایطی بیشتر است که رهبران آن در مورد ارزش های اصلی سازمان هم عقیده باشند، دیدگاهی مشترک و تأثیرگذار داشته باشند، و مأموریت روشنی برای سازمان تعریف کنند. و برعکس، سازمان های غیر دولتی فاقد ارزش ها، چشم انداز و مأموریت مشخص از جهت یابی که بتواند تصمیم های آنها را از نظر اخلاقی هدایت کند هستند. سازمان های غیر دولتی بدون داشتن چشم انداز روشن در برانگیختن دیگران به پیوستن به گروه و جذب نیرو با مشکل مواجه می شوند. آنها بدون داشتن مأموریت مشخص، در اقدامات خود نه تمرکز دارند و نه جهت. چنین سازمانی به احتمال قوی درگیر پروژه هایی می شود که ارتباط چندانی با جامعه ای که آن سازمان خواهان خدمت به آن است ندارند.

این روش را امتحان کنید...

فعالیتی برای تنظیم سند چشم انداز

هیئت مدیره، کارکنان و داوطلبان مهم سازمان را در گروه های کوچک تقسیم کنید. به این گروه ها چند صفحه کاغذ و قلم بدهید تا با استفاده از واژه یا تصویر یا ترکیبی از هر دو، چشم انداز مورد نظر خود را مورد گفتگو قرار داده و ترسیم کنند. پرسش هایی که می توان برای آغاز گفتگو و ایجاد بحث مطرح کرد از جمله عبارتند از: وضع جامعه چگونه خواهد بود؟ وضع زندگی مردم چطور خواهد بود؟ چکار خواهند کرد؟ سپس از گروه ها بخواهید تا چشم اندازهای خود را با یکدیگر در میان بگذارند. آنها را به بحث بگذارید و اجزای مشترک آنها را شناسایی کنید. دو یا سه نفر را مأمور کنید تا سند چشم اندازی مجمل و فشرده تنظیم کنند.

بنیان گذاران سازمان های غیردولتی، به طور معمول، قبل از آنکه هرگونه سند مکتوب تنظیم کنند، ابتدا جلسه های مقدماتی برگزار کرده تا در مورد ارزش ها و چشم انداز خود گفتگو کنند. اما پس از آنکه کادر رهبری اصلی شما، یعنی اعضای هیئت مدیره و داوطلبان به طور رسمی تعیین شدند، این گروه باید ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان را نوشته و به آن رسمیت بدهند. این کار باعث می شود تا نوعی حس مالکیت و سرمایه گذاری در سازمان غیردولتی شما ایجاد گردد. این سندها پس از آنکه تنظیم شدند، باید به تصویب رسمی هیئت مدیره سازمان برسند.

ارزش ها چه هستند؟ ارزش های سازمان چگونه تنظیم می شوند؟ و این ارزش ها چگونه سازمان غیر دولتی ما را هدایت می کنند؟

ارزش های سازمان غیر دولتی مجموعه اصولی هستند که آن سازمان متعهد می شود که در تمامی جنبه های فعالیت خود آنها را رعایت کند. پاسخگویی و شفافیت دو ارزش به شمار می روند که باید در بین تمامی سازمان های غیردولتی مشترک باشند. سازمان غیر دولتی شما باید در مورد ارزش های دیگری که در تعیین هویت شما نقش اساسی دارند گفتگو کرده و به توافق برسند. برخی سازمان های غیر دولتی ارزش هایی را برای خود تعیین می کنند که با ماهیت کارشان ارتباط دارند، و برخی دیگر ارزش های خود را در رابطه با شیوه همکاریشان با دیگران تعریف می کنند. و برخی نیز از ارزش هایی پیروی می کنند که معرف جهان بینی آن سازمان هستند.

به عنوان مثال، سازمان فرضی «زنان جوان متحد» ممکن است موارد زیر را به عنوان ارزش های اساسی خود ذکر کند:

- عدم خشونت – تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که در خانواده ها و اجتماعات عاری از خشونت زندگی کنند.
- احترام – تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که با آنها با احترام و عزت رفتار شود.
- توانمندسازی – تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که برای خود تصمیم گیری کنند و زندگی خود را در دست داشته باشند.
- همکاری – بخش های مختلف جامعه مدنی باید

در جهت آرامش و مسالمت در جامعه با یکدیگر همکاری کنند. هیچ سازمان غی ردولتی یا تشکیلات دیگری قادر نیست این کار را به تنهایی و بدون کمک انجام دهد.

- مدیریت در جامعه – اقداماتی که در جهت آرامش و مسالمت در جامعه انجام می شوند باید تحت مدیریت زنان و دختران همان جامعه باشند.

پس از آنکه رهبران سازمان های غیردولتی در مورد ارزش های اساسی سازمان به توافق رسیدند، باید آن ارزش ها را راهنمای تصمیم های خود در زمینه های زیر قرار دهند:

- پروژه ها و فعالیت ها. به عنوان مثال، اولین پروژه سازمان زنان جوان متحد برگزاری یک سلسله کارگاه های آموزشی تحت عنوان «با حقوق خود آشنا شوید» برای زنان بود که پیام و رویکرد آنها بر پایه ارزش های اساسی آن سازمان تنظیم شده بود. هدف این برنامه آموزشی عبارت بود از ایجاد تفکر انتقادی در شرکت کنندگان و توانمندسازی آنها برای ابراز عقیده در جامعه.
- امور درون سازمانی. سازمان های غیردولتی در رفتار با کارکنان خود باید ارزش های مورد قبول خود را رعایت کنند. زنان جوان متحد باید همواره با کارکنان، نیروهای داوطلب و جامعه خود با احترام رفتار کند. این سازمان همچنین زنان جوان را پرورش داده تا بتوانند در سازمان سمت های رهبری اختیار کنند.
- امور برون سازمانی. زنان جوان متحد به همکاری خود با سازمان غیردولتی دیگری پایان داد زیرا آن سازمان برای رأی و نظر زنان جوان احترام قایل نبود.

این موضوع حائز اهمیت است که جایگاه و مفهومی که هر یک از ارزش های سازمان برای آن سازمان دارند باید مورد بحث و گفتگو قرار گرفته و تعریف شوند. افراد گاهی اوقات واژه های متفاوتی را به کار می برند که همه آنها معنی یکسان دارند. یک نفر ممکن است واژه «عدم تبعیض» را به کار برده و دیگری واژه «فراگیری» را ترجیح دهد اما هر دو به این معنی است که سازمان غیر دولتی مورد نظر باید به تمامی بخش های جامعه خدمت کرده و همه قشرها را لحاظ کند. اما گاهی اوقات هم ممکن است افراد برای بیان دو منظور متفاوت از یک واژه استفاده کنند. دو نفر ممکن است واژه «رهبری» را به کار برده اما مقصود یکی این باشد که سازمان باید نقش رهبری ایفا کند و مقصود دیگری این باشد که سازمان

این روش را امتحان کنید...

از تک تک اعضای گروه رهبری بخواهید تا دست خود را روی یک صفحه کاغذ گذاشته و دور آن را خط کشی کنند. سپس از این افراد بخواهید که در هر یک از انگشت های روی کاغذ ارزشی را بنویسند که به عقیده آنها باید راهنمای سازمان باشد. سپس، این افراد را در گروه های دو یا سه نفره تقسیم کنید و از آنها بخواهید در مورد ارزش های مورد نظر خود با یکدیگر به گفتگو بپردازند. اعضای هر گروه باید در مورد پنج یا شش مورد از مهم ترین ارزش هایی که بین آنها مشترک است به توافق برسند. بعد، از هر گروه بخواهید که فهرستی از ارزش های مورد توافق خود تهیه و آن را به دیوار بزنند. با ارزیابی این فهرست ها به احتمال قوی به یک مجموعه ارزش های اساسی می رسید که بین تمامی اعضای گروه مشترک هستند.

باید رهبر تعلیم دهد.

در مواردی نیز ممکن است ارزش هایی باشند که تنها مورد نظر یک یا دو نفر هستند. اینها نیز باید مورد بحث و گفتگو قرار گیرند و در صورتی که بر سر مهم بودن آنها توافق حاصل شد، در ارزش های اساسی سازمان لحاظ شوند. اما در صورتی که چنین توافقی حاصل نشد و این ارزش ها در فهرست ارزش های اساسی سازمان قرار نگرفتند، باید مطمئن شد که افرادی که آنها را مطرح کرده اند با قبول نشدن آنها مشکلی ندارند. سعی کنید در مورد فهرستی از چهار تا هفت ارزش اساسی به توافق برسید. ارزش ها چنانچه از این تعداد بیشتر شوند، تمرکز سازمان را به هم می زنند.

سند چشم انداز چیست؟ چگونه تنظیم می شود؟ و سازمان غیردولتی شما را چگونه هدایت می کند؟

سند چشم انداز عبارت است از شرح اینکه جهان به عقیده شما باید چگونه باشد. این سند تصویری از جهانی که قصد دارید به وجود بیاورید ارائه می کند. شما در این سند می گویید که زندگی مردم، وضع اجتماع و شرایط جامعه چگونه در نتیجه کار سازمان غیر دولتی شما بهتر خواهد شد. سند چشم انداز بزرگ و جسورانه است. به عنوان مثال، به سند چشم انداز زنان جوان متحد توجه کنید:

یک سازمان غیردولتی به نام اتحاد زنان جوان البوکرکی، نیومکزیکو از سلامتی و تندرستی زنان رنگین پوست حمایت می کند، بهداشت و آموزش آنها را بهبود می بخشد و خشونت علیه آنها را کاهش می دهد. این کار هنری جالب توجه، متعلق به یک آگهی استخدام است که مأموریت این سازمان غیردولتی، اطلاعات تماس و ملاقات را در بر می گیرد. (اهدایی از سوی اتحاد زنان جوان)

ما جامعه‌ای را متصوریم که تمامی افراد آن در خانه‌های خود، در محیط های آموزشی و در محله ها از امنیت برخوردارند، با آنها با عزت واحترام رفتار می شود، و در پرورش و استفاده از توانایی های مدیریتی و رهبری خود از فرصت های برابر برخوردارند .

سازمان های غیر دولتی بهتر است که در تنظیم سند چشم انداز خود، از اجتماعی که به آن خدمت می کنند کمک بگیرند و مردم را در این فعالیت مشارکت دهند.

سند چشم انداز یک سازمان غیردولتی ابزاری است قدرتمند که به کارکنان و نیروهای داوطلب انگیزه کار می دهد و دیگران را برای پیوستن به آن سازمان برمی انگیزد. به عنوان مثال، کارکنان سازمان فرضی زنان جوان متحد مدتی است که سخت کار کرده اند و اکنون قدری خسته اند. گروه رهبری ترتیبی می دهد تا اعضای هیئت مدیره و کارکنان در یک روز خاص برای صرف غذا گرد هم آیند و نیروی خود را تجدید کنند. آنها به نوبت سند چشم انداز را در جمع می خوانند و در مورد آن اعلام نظر می کنند. به همین شکل، اعضای هیئت مدیره یا کارکنان سازمان هرگاه که در جامعه مشغول جذب داوطلب هستند، در این مورد صحبت می کنند که چشم انداز و مأموریت زنان جوان متحد چگونه باعث شد تا آنها به این سازمان بپیوندند.

سازمان های غیردولتی مختلف ممکن است در برخی موارد چشم اندازهای مشترک داشته باشند. چشم انداز جهانی که همه افراد و خانواده ها در آن به مسکن، خدمات درمانی، شغل و تحصیلات مناسب دسترسی دارند، به احتمال قوی در بین سازمان های غیر دولتی متعددی مشترک است. اما هیچ سازمانی نیست که بتواند به تنهایی به همه این اهداف دست یابد. تحقق چنین چشم اندازی نیازمند تلاش توام گروه های متعددی است که با یکدیگر همکاری می کنند.

سند مأموریت چیست؟ چگونه تهیه می شود؟ و سازمان غیردولتی شما را چگونه هدایت می کند؟

سند مأموریت سازمان غیردولتی عبارت است از شرحی مجمل از مقصود و منظور فعالیت آن سازمان. این سند دلیل وجودی سازمان را مشخص کرده و

ماهیت شما، کار شما و اهداف شما را تشریح می کند. برخی سازمان های غیردولتی ممکن است در سند مأموریت خود منطقه جغرافیایی یا گروه جمعیتی خاصی را برای فعالیت و خدمت رسانی سازمان مشخص کنند.

سند مأموریت از دو بخش تشکیل می شود. بخش نخست، سند اصلی مأموریت است – یک یا دو جمله که کار شما و اهداف بلند مدت شما را ذکر می کنند. بخش دوم، شرح مختصری از راهبردها یا نوع فعالیت هایی است که برای انجام مأموریت خود به کار می گیرید. سند مأموریت زنان جوان متحد به شرح زیر است:

مأموریت زنان جوان متحد عبارت است از ایجاد ظرفیت لازم در زنان جوان برای پایان دادن به خشونت ورزی در جامعه. این کار به واسطه فعالیت های زیر انجام می شود:

- برگزاری کارگاه های آموزشی در مدارس و مراکز اجتماعی.
- آموزش فرهنگیان همتراز برای عهده دار شدن نقش رهبری جوانان تا به دیگران آموزش دهند که در مورد این مسئله اعلام نظر کنند.
- تنظیم مطالب و طراحی دوره های آموزشی برای استفاده سازمان های دیگر در برگزاری کارگاه های آموزشی در جوامع خود.

قدری تحقیق کنید تا سند مأموریت خود را بسیار متمرکز تنظیم کنید. بنیانگذاران زنان جوان متحد از همان ابتدا می دانستند که هدف آنها در جامعه مبارزه با معضل خشونت، به ویژه خشونت ورزی با زن است. اما برای اینکه مأموریت سازمان را دقیقاً مشخص کنند، باید در این مورد تحقیق کنند که برای حل این مشکل در جامعه چه کارهای دیگری انجام می شود. تحقیقات آنها نشان داد که یک گروه در زمینه دخالت مستقیم در اختلافات خانگی فعالیت دارد و یک گروه دیگر در زمینه آموزش و پرورش رهبری در بین جوانان فعال است اما کسی در زمینه اجرای برنامه های آموزشی برای پایان دادن به خشونت در جامعه کار نمی کند. سازمان زنان جوان متحد توانست با کمک این تحقیقات مأموریت خود را تعریف کند و این مأموریت کمبودی که در جامعه وجود داشت را رفع کرد، و مکمل کار سازمان های غیردولتی دیگر شد. سند مأموریت وسیله ای است که رهبران سازمان های غیردولتی را در انتخاب پروژه ها و فعالیت های سازمان، به ویژه در مقاطع مهم چرخه حیات سازمان، هدایت می کند.

زنان نپالی عضو کمیته دستیاران حقوقی باکدُوا که در سرتاسر نپال برای مبارزه با تبعیض و سوء رفتار مانند سازمان های غیردولتی عمل می کند، مرتب در جوگانیا، روستای دوردست خود ملاقات می کنند. آنها با کمک یونیسف به عنوان بخشی از مبارزه علیه قاچاق انسان تشکیل داده شدند. (پراکش ماتیما/ AFP/ گتی)

این روش را امتحان کنید...

تنظیم سند مأموریت

چه بخواهید اولین سند مأموریت خود را تنظیم کنید و چه بخواهید سند مأموریت موجود را اصلاح کنید، نوشتن چنین سندی آسان نیست. به عنوان مثال، می توانید در ابتدا از رهبران سازمان بخواهید در مورد آن دسته از واژه ها یا مفاهیم اصلی که هویت و فلسفه وجودی شما را به بهترین شکل بیان می کنند به توافق برسند. سپس می توانید گروه کوچکی را مأمور کنید تا آن واژه ها و مفاهیم اصلی را در یک یا دو جمله مجمل بیان کنند. بهتر است چند گزینه مختلف تنظیم شود تا بتوانید از بین آنها بهترین را انتخاب کنید. آنها را با چند نفر در بیرون از سازمان در میان بگذارید و از آنها بازخورد بگیرید. مطالعه اسناد مأموریت سازمان های غیردولتی دیگر به عنوان الگو نیز می تواند در این فرایند مفید باشد.

- سازمان های غیردولتی در ابتدا کار با محدودیت منابع مواجه اند و لازم است در یافتن پروژه هایی که در تحقق مأموریت آنها نقش اساسی دارند با دقت عمل کنند. سازمان زنان جوان متحد ممکن است تشخیص دهد که جمعیت هدف این سازمان باید در مورد مسائل مربوط به خشونت و حق و حقوق خود در مقابله با این معضل آگاه شود تا آغاز برگزاری کارگاه های آموزشی «با حقوق خود آشنا شوید» میسر گردد.
- سازمان های غیردولتی در جریان رشد و توسعه خود، باید اطمینان حاصل کنند که پروژه ها و فعالیت های جدید همچنان در راستای مأموریت سازمان قرار دارند.
- سازمان های غیردولتی در شرایطی که با قطع بودجه مواجه شده و وادار می شوند پروژه ای را تعطیل کنند یا کارمندی را بیکار کنند، باید دقت کنند که کدام پروژه ها برای مأموریت سازمان بیشتر حائز اهمیت اند.

اصلاح مأموریت

سازمان های غیردولتی باید سند مأموریت خود را به طور ادواری مورد بازنگری قرار داده و روزآمد کنند. بهترین زمان برای این کار، آغاز فرایند برنامه ریزی راهبردی است. سازمانی که کار خود را با مأموریتی کلی آغاز کرده ممکن است تشخیص دهد بهتر است مأموریت را مشخص تر کند تا فعالیت های سازمان از حیث جهت و تمرکز دقیق تر باشند. یا سازمانی که کار خود را با مأموریتی بسیار مشخص آغاز کرده ممکن است تصمیم بگیرد مأموریت خود را گسترش دهد زیرا از ظرفیت لازم برای رفع نیازهای دیگر جامعه نیز برخوردار است.

سازمان های غیردولتی بیشتر احتمال دارد بخش دوم سند مأموریت خود را – یعنی شرح راهبردها و فعالیت های اساسی – اصلاح کنند تا بخش اول آن را که حاوی مقصود اصلی سازمان است. سازمان های غیردولتی به طور معمول راهبردها و فعالیت های خود را در واکنش به تغییر نیازهای جامعه یا تغییر محیط اصلاح می کنند. سازمان زنان جوان متحد در ابتدای کار به طرح فرهنگیان همتراز و کارگاه های «با حقوق خود آشنا شوید» توجه داشت و با اجرای این طرح ها موفق شد به مدت چند سال میزان خشونت را در جامعه پایین بیاورد. اما چند سازمان فعال در زمینه جوانان که متوجه موفقیت زنان جوان متحد شدند با این سازمان تماس گرفته و برگزاری کارگاه های مشابهی را برای اعضا و نیروهای داوطلب خود خواستار شدند. رهبران سازمان زنان جوان متحد پس از ارزیابی مجدد ارزش ها، چشم انداز و مأموریت خود، تصمیم گرفتند که کار این سازمان را توسعه داده و سازمان های غیردولتی دیگر را در زمینه برگزاری کارگاه های آموزشی تعلیم دهند.

سازمان های غیردولتی، هر سه تا پنج سال یکبار باید ارزش ها، چشم انداز و مأموریت خود را مجدداً مورد بررسی قرار دهند. سازمان غیردولتی شما باید به مرور زمان از ذینفعان خود، اعم از اعضای جامعه، شرکت کنندگان در پروژه ها، همکاران و

این روش را امتحان کنید...

پرسش هایی که باید در بازنگری مأموریت مطرح شوند

- آیا این مأموریت هنوز لازم است؟
- آیا نیازها یا شرایط جامعه تغییر کرده اند؟
- آیا سند مأموریت موجود هویت ما و فعالیت ما را به درستی معرفی می کند؟

حتی تأمین کنندگان بودجه، بازخورد دریافت کند. شما باید ببینید که آیا ذینفعان سازمان از ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان شناخت کافی دارند یا خیر. آیا سازمان شما از لحاظ ارزش ها، چشم انداز و مأموریت هنوز جای طرح دارد و چنانچه این گونه نباشد چه تغییراتی را پیشنهاد می کنند؟ علاوه بر این، بررسی مجدد ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان باعث می شود تا اعضای جدید بتوانند به این اسناد شکل داده و در آنها صاحب رأی شوند. سازمان های غیردولتی به طور عادی ارزش ها، چشم انداز و مأموریت خود را هر چند سال مورد بررسی مجدد قرار می دهند. با این همه، سازمان هایی که اصول اساسی خود را از ریشه تغییر می دهند اغلب در نزد مردم بی ثبات اند و حامیان ممکن است اعتماد خود را به آنها از دست بدهند.

ارائه ارزش ها، چشم انداز و مأموریت

سازمان های غیردولتی باید ارزش ها، چشم انداز و مأموریت خود را به ذینفعان خود، یعنی شرکت کنندگان در پروژه ها، کل اجتماع، و تأمین کنندگان بودجه و همکاران فعلی و بالقوه منتقل کنند. ذینفعان سازمان برای اینکه به شما اعتماد کنند، با شما همکاری کنند، از شما حمایت کنند و شما را پاسخگو قرار دهند، باید از هویت و فعالیت شما شناخت داشته باشند. رهبران سازمان های غیردولتی همچنین باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان، اعضای هیئت مدیره و نیروهای داوطلب از ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان شناخت کافی داشته و این اصول را در کار روزانه خود رعایت و تحکیم می کنند. ارتباط و اطلاع رسانی مهم ترین بخش از رسیدن به این تفاهم است.

در هنگام جذب افراد جدید به سازمان، آنها را از ارزش ها و چشم انداز خود آگاه کنید. نظر آنها را در این مورد این اصول جویا شوید. شما نباید برای همکاری از افرادی دعوت کنید که به ارزش های شما یا مأموریت شما اعتقادی ندارند.

در نشست هایی که با هیئت مدیره و کارکنان دارید، ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان را روی ورق های بزرگ کاغذ بنویسید و در جایی نصب کنید که برای همه قابل رؤیت باشند. در ابتدای برگزاری این نشست ها این اصول را بلند بخوانید و سپس از آنها برای هدایت گفتگو ها و اتخاذ تصمیم استفاده کنید.

اگر تارنمایی دارد، ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان را در آن درج کنید و مطمئن شوید که به آسانی در دسترسی همگان قرار دارند. بسیاری از سازمان های غیردولتی، این اطلاعات را در بخش «درباره ما» یا «که هستیم و چه می کنیم» قرار می دهند.

تمامی اعضای هیئت مدیره، کارکنان و نیروهای داوطلب را با این اصول آشنا کرده و در صورت لزوم در این مورد آموزش دهید. اینها سفیران سازمان غیردولتی شما هستند و باید بتوانند ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان را منتقل کنند.

در ملاقات با همکاران، متحدان، حامیان یا اهداگران احتمالی، نخست ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان را تشریح کنید. یک صفحه تک برگی از اسناد رسمی خود تهیه کنید و پوشه ای درست کنید که حاوی اطلاعات پروژه ها، اعلامیه ها و عکس هایی از فعالیت شما است.

در دنیای کسب و کار و تجارت، شرکت ها اجناس و خدماتی می فروشند که قابل لمس هستند. اینها از جمله عبارتند از رایانه، تلویزیون، میز یا مسافرت با هواپیما. سازمان های غیردولتی باید ارزش ها، چشم انداز و مأموریت خود را بفروشند. در صورتی که نتوانید این اصول را به گونه ای مؤثر منتقل کنید، نمی توانید دیگران را متقاعد کنید که آنها را بخرند.

به یاد داشته باشید...

ارزش ها، چشم انداز و مأموریت خود را بنویسید

بنیانگذاران سازمان های غیردولتی اغلب در نوشتن ارزش ها، چشم انداز و مأموریت خود کوتاهی می کنند. این اشتباه بزرگی است. بعدها، اعضای جدید ممکن است با ورود خود ارزش های مختلفی به سازمان بیاورند. ارزش های مشترکی که سازمان های غیردولتی را هدایت می کنند باید توسط رهبران آن مورد گفتگو قرار گرفته و بر سر آنها توافق شود. چنانچه ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان مکتوب نباشند، خطر بروز اختلاف نظرهای جدی وجود دارد.

نتیجه گیری

ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان های غیردولتی با یکدیگر در ارتباط بوده و بر یکدیگر تأثیر می گذارند. مأموریت از چشم انداز نشأت گرفته و هر دو آنها باید با ارزش ها همسو باشند. مجموعه این اصول مواضع سازمان را با قاطعیت بیان می کنند.

ارزش ها، چشم انداز و مأموریت سازمان غیردولتی زنان جوان متحد

ارزش های ما

- عدم خشونت – تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که در خانواده ها و اجتماعات عاری از خشونت زندگی کنند.
- احترام – تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که با آنها با احترام و عزت رفتار شود.
- توانمندسازی – تمامی زنان و دختران از این حق برخوردارند که برای خود تصمیم گیری کنند و زندگی خود را در دست داشته باشند.
- همکاری – بخش های مختلف جامعه مدنی باید در جهت آرامش و مسالمت در جامعه با یکدیگر همکاری کنند. هیچ سازمان غیردولتی یا تشکیلات دیگری قادر نیست این کار را به تنهایی و بدون کمک انجام دهد.
- مدیریت در جامعه – اقداماتی که در جهت آرامش و مسالمت در جامعه انجام می شوند باید تحت مدیریت زنان و دختران همان جامعه باشند.

چشم انداز ما

ما جامعه ای را متصوریم که تمامی افراد آن در خانه های خود، در محیط های آموزشی و در محله ها از امنیت برخوردارند، با آنها با عزت و احترام رفتار می شود، و در پرورش و به کار انداختن توانایی های مدیریتی و رهبری خود از فرصت های برابر برخوردارند.

مأموریت ما

مأموریت زنان جوان متحد عبارت است از ایجاد ظرفیت لازم در زنان جوان برای پایان دادن به خشونت ورزی در جامعه. این کار به واسطه فعالیت های زیر انجام می شود:

- برگزاری کارگاه های آموزشی در مدارس و مراکز اجتماعی.
- آموزش فرهنگیان همتراز برای عهده دار شدن نقش رهبری جوانان تا به دیگران آموزش دهند که در مورد این مسئله اعلام نظر کنند.
- تنظیم مطالب و طراحی دوره های آموزشی برای استفاده سازمان های دیگر در برگزاری کارگاه های آموزشی در جوامع خود.

به یاد داشته باشید...

از قبول کمک هایی که مأموریت شما را منحرف می کنند اجتناب کنید

سازمان غیردولتی شما باید برنامه ای داشته باشد که اهداف مشخصی را برای پیشبرد مأموریت شما تعیین کرده و پروژه هایی را برای دستیابی به آن اهداف مشخص می کند. سپس باید بر اساس اولویت های خود اقدام به جمع آوری بودجه کنید. هرگاه که با فرصت تازه ای برای جمع آوری پول یا همکاری مواجه می شوید، درنگ کرده و از خود بپرسید: آیا این فرصت با مأموریت سازمان همسو است؟ سازمان هایی که به خاطر ملاحظات بودجه ای از مأموریت خود منحرف می شوند، ممکن است خیلی سریع درگیر پروژه هایی شوند که با مأموریت آنها بی ارتباطند. آن سازمان ممکن است در نتیجه این وضعیت دچار تشتت شده، از لحاظ قدرت اثربخشی تضعیف شده، و اعتماد ذینفعان خود را از دست بدهد.

3

برنامه ریزی، ارزشیابی و مدیریت

(© عکس از شاتر استاك 2003-2012)

پروژه

ها و فعالیت هایی تعریف کنید که پاسخگوی نیاز ها، خواست ها و ارزش های جامعه شما باشد. به بررسی جامعه خود بپردازید تا مطمئن شوید که آنها از برنامه شما استقبال خواهند کرد. هنگامی پروژه ها می توانند تاثیر گذار باشند که با فکر طراحی شده باشند، برنامه ریزی آن به شیوه محتاطانه ای صورت گرفته باشد و با دقت توسط کارشناسان فن اجرا شده باشند. در صورتی ذینفعان - جامعه، حمایت کنندگان مالی، و همکاران- از شما احتمالاً برای سال های متمادی پشتیبانی خواهند کرد که این سازمان ها بتواند نشان دهد که فعالیت آن موجب تغییراتی در زندگی مردم و جامعه می شود.

این فصل شما را با مراحل مختلف طرح، ارزشیابی و مدیریت فعالیت سازمان های غیر دولتی آشنا می سازد. ما در این فصل نمونه هایی از فعالیت های سازمان غیر دولتی صدای جوانان برای دموکراسی که نوعی NGO که بر اساس شرایط ممکن برای آموزش جوانان در زمینه دموکراسی و افزایش مشارکت انان در جامعه سازمان یافته است، ارائه خواهیم داد.

برنامه ریزی

برنامه ریزی شما را پیرامون اهداف متمرکز می سازد و شما را قادر به سازماندهی کار و تخصیص بهینه منابع شما می نماید.از آنجایی که NGOs های دارای برنامه از مسیر مشخص و متمرکزی پیروی می کنند، از عملکرد بهتری نسبت به آنهایی که فاقد برنامه هستند، برخوردارند. به کمک برنامه ریزی، شما می توانید مشکلات را پیش بینی کنید و مانع آنها شوید و یا آنها را قبل از ایجاد بحران حل نمایید. در اینجا ما در باره دو نمونه معروف از برنامه ریزی، شامل برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی پروژه بحث خواهیم کرد.

برنامه ریزی راهبردی چیست؟

برنامه ریزی راهبردی روشی نظام مند برای ارزیابی این مطلب است که سازمان غیردولتی شما اکنون در چه جایگاهی قرار دارد و در آینده در کجا خواهد بود. این برنامه به پرسش هایی در باره اینکه NGO چه شکلی خواهد داشت، چه کار خواهد کرد، و در طول 5 تا 10 سال بعد چه اقداماتی انجام خواهد شد، پاسخ می گوید. برنامه ریزی راهبردی از ارزش ها، چشم انداز و ماموریت یک NGO آغاز می شود، و سپس مسیر حرکت، الویت ها و اهداف را مشخص

این روش را امتحان کنید...

برگرفته از هیئت برنامه ریزی راهبردی

شما نیازمند برنامه ریزی راهبردی هستید. بهترین راه اجرای وظایف ایجاد یک کمیته برنامه ریزی راهبردی، متشکل از سه تا پنج عضو است. این گروه در مورد نحوه رویکرد استفاده از طرح، تشخیص سوالات کلیدی، و توسعه یک برنامه اقدام با وظایف، مسئولیت ها و زمانبندی فعالیت ها تصمیم گیری خواهد کرد.

می سازد. برنامه، NGO را در مسیر ماموریت آن حفظ می کند. برنامه ریزی راهنمایی هایی در مورد تصمیم گیری در باره روش توسعه پروژه، مشارکت های جدید و تخصیص منابع، به خصوص در زمینه زمان، پول و کارکنان ارائه می دهد. برنامه ریزی راهبردی مبنایی برای نظارت بر پیشرفت کار و ارزیابی نتایج به شمار می رود.

NGO ها برای برنامه ریزی راهبردی از رویکردهای متفاوتی بهره می گیرند. برخی از آنان، قبل از تهیه طرح راهبردی خود، ماه ها وقت را صرف جمع آوری اطلاعاتی از طیف وسیعی از ذینفعان، از جمله هیئت مدیره، کارمندان، شرکت کنندگان در پروژه، سازمان های همکار، سرمایه گذاران و دیگران، می کنند. گروهی دیگر در جلسه ای یک روزه، با گرد هم آوردن هیئت مدیره و کارکنان NGO و استفاده از تفکر جمعی همان اطلاعات را به دست می آورند. صرف نظر از اینکه این کار چگونه صورت می گیرد، روند برنامه ریزی شامل گام های زیر است:

1. شناخت مسائل و پرسش های مهم

برنامه ریزی راهبردی فرصتی برای بررسی کامل و بهنگام و نگاه به تصویر بزرگی از سازمان خود است. سازمان غیر دولتی صدای جوانان برای دموکراسی ممکن است بخواهد به این پرسش پاسخ دهد که آیا ما خواستار و آماده رشد هستیم؟ اگر این گونه است، چقدر و چه نوع از رشد برای ما قابل مدیریت و کنترل است؟ و یا امکان دارد سازمان، صدای جوانان دریافته باشد که چندین گروه از حامیان مالی آنان تصمیم بر کاهش میزان مشارکت خود دارند. این NGO با دست یافتن به چنین آگاهی، نیازمند بازنگری عملیات خود و تمرکز

برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی که متوجه سازمان غیردولتی تان است، از جدول سوآت استفاده کنید.

بر پروژه هایی است که در انجام ماموریت آن از الویت برخوردار است.

2. برای سازمان غیر دولتی خود جدول سوآت (SWOT) تهیه کنید.

برای شما، بررسی کامل و بهنگام اقدامات روزانه و ارزیابی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها که متوجه NGO است امری حیاتی است. این کار را تجزیه و تحلیل سوآت می نامند. سریع ترین و آسان ترین راه برای انجام این تجزیه و تحلیل استفاده از اعضای هیئت مدیره، کارمندان NGO و داوطلبان مهم است. این نقش آفرینان مهم، اطلاعات بسیاری درباره سازمان و محیط فعالیت آن در اختیار دارند. اگر زمان و منابع اجازه دهند، تهیه چشم انداز بیرونی، به خصوص از شرکت کنندگان در پروژه، سرمایه گذاران، داوطلبان و شرکای سازمانی نیز اهمیت دارد. شما می توانید این کار را از طریق انجام بررسی های میدانی، مصاحبه ها، نشست های عمومی در جامعه و یا تشکیل گروه های هدف صورت دهید. تجزیه و تحلیل سوآت به شما کمک می کند تا با موضوع های مهمی که سازمان شما با آن مواجه است، آشنا شوید و تصمیم های هوشمندانه ای در باره شیوه پاسخگویی به این موضوع ها، گرفته شود. سازمان صدای جوانان می خواهد از طریق تجزیه و تحلیل سوآت رشد کند، و با نقاط ضعف سیستم های درونی و عدم آمادگی کارکنان خود برای گسترش بیشتر، آشنا شود. بدین ترتیب، سازمان صدای جوانان، تصمیم می گیرد تا بر ایجاد ظرفیت های درونی برای سال آینده به منظور آمادگی برای توسعه فعالیت، تمرکز کند.

3. نشستی برای بحث در باره یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل سوآت و تصمیم گیری ها در مورد الویت ها، اهداف و مقاصد.

هنگامی که شما تجزیه و تحلیل سوآت را انجام دادید، آماده تنظیم اهداف مرتبط و واقعی برای سازمان هستید. سازمان صدای جوانان براساس دانسته های حاصل از تجزیه و تحلیل سوآت، اهدافی را برای تقویت سیستم های داخلی خود – بهبود ساختارهای مدیریتی و برگزاری دوره های آموزشی بیشتر برای کارکنان - و پیشبرد پروژه های موجود تنظیم کرده است. این سازمان همچنین تصمیم گرفته است که تا سه سال آینده پروژه جدیدی را آغاز نکند.

4. تهیه طرح راهبردی نهایی

شما باید نتایج تجزیه و تحلیل و تعیین الویت ها خود را در سند نهایی که به صورت طرح راهبردی تهیه می شود، منعکس نمایید. ضرورتی ندارد که این سند وارد جزییات شود و طولانی باشد. اکثر سازمان های غیر دولتی اسناد یک یا دو صفحه ای را تهیه می کنند که نشان دهنده ارزش ها، چشم انداز، ماموریت و اهداف اصلی NGOها است. دیگر NGO ها این سند را به صورت کامل تهیه می کنند و شامل یافته های تجزیه و تحلیل سوآت به همراه جزییات اهداف عملیاتی برای هر هدف است.

این روش را امتحان کنید...

برگزاری نشستی یک روزه

بهترین راه برای ترسیم مسیرها و اهداف آینده، تشکیل یک نشست برنامه ریزی است که در آن شما اعضای هیئت مدیره و کارکنان سازمان را حداقل برای یک روز، به منظور تصمیم گیری ها، به کنار یکدیگر می آورید. وجود نیاید. اگر شرایط اجازه دهد، این نشست در مکانی خارج از محل کار روزمره شما برگزار شود تا شرکت کنندگان نشست شما دچار حواس پرتی نشوند. در این نشست، شما باید ارزش ها، چشم انداز، و ماموریت سازمان را بررسی و به هنگام کنید، و سپس اهداف کلان را برای پروژه های سازمان و همچنین به منظور ایجاد ظرفیت و زیر ساخت سازمان تنظیم کنید.

این چیست؟

گروه متمرکز

در هر گروه متمرکز 10 تا 15 نفر برای شرکت در گفتگوهای مشخصی در باره یک موضوع خاص شرکت می کنند. شما می توانید گروه متمرکز را از شرکت کنندگان در پروژه، با هدف آگاهی از آنچه به نظر آنها به خوبی کار می کند، انجام چه کاری بهتر می تواند باشد، و اجرای پروژه چه تغییری در زندگی آنها به وجود خواهد آورد، تشکیل دهید. گروه متمرکز باید توسط یک هماهنگ کننده با تجربه هدایت شود که از پرسش های به دقت تهیه شده استفاده می کند، و زمان جلسه از مدت یک تا دو ساعت بیشتر نباشد.

5. طرح تهیه شده را با سهامداران خود در میان گذارید

یک نسخه از سند تهیه شده را برای سرمایه گذاران و شرکای خود ارسال دارید. شما می توانید یک نشست در سطح جامعه برای ارائه طرح به موسسان سازمان خود برگزار کنید. باید کوشش خاصی برای فرصت دادن به شرکت کنندگانی که داده ها را برای طرح ارائه داده اند، صورت گیرد تا بتوانند دیدگاه های خود را در مورد سند تهیه شده ابراز کنند و پیشنهاداتی ارائه دهند. اگر شما دارای تارنمای اینترنتی هستید، طرح را در آن منتشر سازید. اگر شما دارای نشریه های اطلاع رسانی هستید طرح را در آن ارائه دهید.

6. طرح را اجرا و بر آن نظارت کنید.

برای حصول اطمینان از قابلیت اجرایی سند نهایی لازم است تمامی اعضای هیئت مدیره، کارکنان و داوطلبان مهم در یک NGO با یکدیگر همکاری نمایند. مدیر اجرایی بر هماهنگی تمامی پروژه ها و فعالیت های NGO با طرح و اطمینان از آگاهی کارکنان از اهداف و سازماندهی فعالیت ها درباره این اهداف، نظارت دارد. همچنین لازم است که هیئت مدیره الویت های خود را با طرح هماهنگ سازند. اگر طرح شامل پروژه ای است که نیاز به منابع و متخصصان جدید دارد، ممکن است هیئت مدیره نیازمند تعیین اهدافی برای جمع آوری کمک های مالی بیشتر و استخدام اعضای جدید هیئت مدیره از کارشناسان باشد. هیئت مدیره باید حداقل سالی یکبار به صورت رسمی برای ارزیابی میزان پیشرفت، طرح را بازنگری کند.

برنامه ریزی راهبردی به یک NGO کمک می کند تا همچنان با نیازهای جامعه خود مرتبط و

سازمان دهندگان سومالیایی در یک جلسه آموزشی که توسط موزاییکا ارائه شده است در مورد راهبرد به گفتگو می پردازند. (اهدایی از سوی موزائیکا)

این روش را امتحان کنید...

جامعه ای را که به آن خدمت می کنید در برنامه ریزی ها شریک سازید

هنگامی که شما یک پروژه را طرح می کنید، برای دریافت داده های اطلاعاتی و بازخورد در مورد پروژه، یک هیئت مشورتی تشکیل دهید. این کمیته مشورتی می تواند در هنگامی که شما پروژه را اجرا می کنید، به نشست های منظم خود برای بررسی پیشرفت پروژه و ارائه پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت پروژه ادامه دهد. از آنجایی که اعضای این هیئت به خوبی جامعه را می شناسند، آنها می توانند راه حل ها مشکلاتی را که ممکن است شما گرفتار آن شوید، تشخیص دهد. برای مثال، اگر اجرای پروژه شما با حذف تعداد زیادی از افراد مشارکت کننده مواجه شود، کمیته می تواند مشارکت کنندگان بیشتری را شناسایی کند.

پاسخگو باشد. این سازمان اهداف مشترک و تمرکز یافته ای را برای رهبران خود تعیین می کند. این سازمان ها باید هر سه تا پنج سال یکبار برای خود برنامه راهبردی تهیه نمایند. برخی از این سازمان ها ممکن است در پایان سه سال در یابند که روند کار به خوبی پیش می رود، محیط پایدار است، و آنها تنها نیازمند ادامه کارهایی هستند که اجرا نموده اند. برخی دیگر از NGO ها ممکن است دریابند که اوضاع تغییر کرده است. ممکن است NGO دارای اعضای هیئت مدیره و کارکنان جدیدی باشد که دارای چشم انداز مشترکی نیستند و یا شاید NGO های دیگر نیز فعالیت های مشابه ای را انجام می دهند و در نتیجه رقابت برای منابع مالی شدیدتر است. در این حالت، به نفع NGO خواهد بود که وارد مراحل برنامه ریزی کامل و همه جانبه ای شود و طرح جدیدی تهیه نماید.

گاهی اوقات، NGO ها قبل از اینکه به اهداف سه ساله خود دست یابند، با تهدیدات عمده و یا فرصت های غیر منتظره ای – مانند از دست دادن یک کمک مالی و یا تغییر شرایط سیاسی – روبرو می شوند که در این حالت ممکن است لازم باشد که NGO سریعاً روش خود را تغییر دهد. هنگامی که یک NGO طرح راهبردی خود را تهیه کرد، نیاز به تهیه برنامه ریزی پروژه خواهد داشت.

برنامه ریزی پروژه چیست؟

در طرح پروژه، اهداف و مقاصدی برای یک پروژه خاص تدوین می شود، منابع مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف شناسایی می شود، و وظایف مهم، مسئولیت ها و زمانبندی مشخص می گردد. چه این نخستین پروژه ای باشد که NGO شما طراحی می کند و یا اینکه ادامه پروژه ای باشد که مدت ها قبل شروع شده است، شما باید شناختی عمیق از جامعه ای که به آن خدمت می کنید داشته باشید. در گذشته NGO ها و حامیان مالی آنها در ارزیابی بیشتر بر بخش نیازها تاکید داشتند. امروزه، تعداد روز افزونی از NGO ها به ارزیابی نقاط قوت و دارایی هایی که اعضای جامعه می توانند برای حل مشکلات خود در اختیار جامعه قرار دهند، نیز می پردازند. NGO شما در انجام ارزیابی باید در باره میزان شناخت و تجاربی که اعضای جامعه هم اکنون دارند، و همچنین مسائل مورد علاقه آنان در زمینه آموزشی و اجرایی، پرسش نماید.

فرض کنید که سازمان صدای جوانان برای دموکراسی یک کارگاه آموزشی برای آموزش جوانان در زمینه حقوق و مسئولیت آنان در یک جامعه

این چیست؟

ارزیابی نیازها و دارایی ها

یک سازمان غیر دولتی باید برآورد مشخصی از نیازها و دارایی های جامعه هدف خود (به عنوان مثال محله یا روستا) یا جمعیت هدف (به عنوان مثال جوانان بیکار یا زنان حامله دارای بیماری ایدز) ارزیابی به عمل آورد. برای هدایت ارزیابی، تیمی از کارکنان سازمان و افراد جامعه تشکیل دهید. یک ارزیابی معمولی شامل بررسی نمونه ای از ساکنان جامعه و یا جمعیت هدف می شود. همچنین بررسی کنید که آیا آطلاعاتی را که در جستجوی آن هستید توسط نهادهای دولتی، NGO های بین المللی و یا دانشگاه ها قبلاً جمع آوری شده است. شما همچنین می توانید برای جمع آوری اطلاعات، به همکاری با یک دانشگاه بپردازید. هنگامی که به نتایج دست یافتید، این تیم می تواند برای شناسایی الویت ها به منظور تعیین پروژه های جدید و یا پشتیبانی از آنها، اطلاعات به دست آمده را بررسی نماید.

دموکراتیک برگزار کرده است. اکنون، سازمان صدای جوانان می خواهد پروژه ای را در یک محله با درآمد پایین برای پشتیبانی از شرکت جوانان در فعالیت های جامعه به پیش برد. سازمان صدای جوانان با اجرای برنامه ارزیابی نیازها و دارایی ها، می تواند نه تنها افرادی را برای ثبت نام در برنامه شناسایی کند، بلکه حتی می تواند شناخت و مهارتی را که آنها به همراه دارند نیز تشخیص دهد. در ارزیابی ممکن است این نتیجه به دست آید که جوانانی در بیرون از مدرسه به کامپیوتر دسترسی ندارند. از این ارزیابی چنین نتیجه گرفته می شود که آنها دچار کمبود دانش در زمینه کامپیوتر هستند و آشنایی کمتری با ابزارهای رسانه اجتماعی دارند که به جوانان در دسترسی به اطلاعات، برقراری ارتباطات با دیگر گروه های جوانان، و سازماندهی محله خود کمک می کند. در همان حال، ارزیابی ممکن است به این نتیجه منجر شود که جوانان علاقه مند به یاد گیری هستند و دارای ایده هایی برای بهبود جامعه خود هستند. بنابراین، ممکن است سازمان صدای جوانان در گام نخست، تصمیم به ایجاد یک مرکز جدید آموزش کامپیوتر بگیرد.

به یاد داشته باشید...

همواره به محیط خارج توجه داشته باشید

در حالیکه فرآیند برنامه ریزی استراتژیک رسمی دورانی مهم برای ارزیابی محیط خارجی به شمار می آید، رهبری یک NGO باید همواره بر آنچه که در جامعه، منطقه، کشور و فراتر از آن، اتفاق می افتد نظارت داشته باشد. هیئت مدیره و کارکنان، در نشست های عادی، باید به بحث در باره آنچه که در خارج از NGO، در زمینه های اقتصاد، حکومت، حامیان مالی و غیره می گذرد، بپردازند و در مورد تهدیدات و فرصت های اضطراری به بحث نشینند.

یکی از اهداف سازمان غیردولتی فرضی صداهای جوان برای دموکراسی، فراهم آوردن کامپیوتر برای جوانان است. این کودک در پرو از طرح یک لپ تاپ برای هر کودک سازمان غیردولتی واقعی بهره مند شد. این طرح به دانش آموزان دبستانی در آراهوئه، روستایی واقع در رشته های کوه های آند، یک لپ تاپ اهدا کرد. (© آسوشیتدپرس/ مارتین مجیا)

پروژه هایی که بر اساس ارزیابی محتاطانه نیازها و نقاط قوت شکل می گیرند از احتمال بیشتری برای مرتبط بودن، مفید بودن و قابل اعتماد مخاطبین هدف قرار گرفتن برخوردار خواهند بود و موجب افزایش فرصت موفقیت آن می شود. شما، هنگامی که نیازها و علایق مخاطبین هدف مشخص گشت، آماده توسعه جزییات پروژه هستید. برای اینکار چارچوب های متفاوت بسیاری وجود دارد. اغلب، حامیان مالی بین المللی دارای چارچوب های خاصی هستند که از کاربران خود می خواهند آن را رعایت کنند.

در یک طرح پروژه لازم است آنچه را که شما می خواهید برای جمعیت هدف اجرا شود، تعریف کنید. به عبارت دیگر، طرح پروژه باید بگوید، چه تفاوتی در زندگی مردمی که در آن شرکت می کنند به وجود خواهد آمد؟ طرح همچنین آنچه را که NGO انجام خواهد داد، و منابع مورد نیاز پروژه برای دستیابی به نتایج را توصیف می کند. یکی از چارچوب های مورد استفاده در تدوین طرح

الگـو منطـقی پایــه

برخی منابع برای عملیاتی ساختن برنامه مورد نیاز هستند.	اگر شما به منابع دسترسی دارید، می توانید از آنها برای اجرای فعالیت های برنامه ریزی شده خود استفاده کنید.	اگر فعالیت های برنامه ریزی شده خود را تکمیل نمودید، سپس می توانید تولیدات و یا خدماتی را که در نظر دارید اجرا نمایید.	اگر شما تولیدات و یا خدماتی را که در نظر دارید اجرا کردید، سپس، شرکت کنندگان در پروژه شما می توانند به طریقی از آن منتفع شوند.	اگر این منافع نصیب شرکت کنندگان گردید، سپس ممکن است برخی تغییرات در سازمان ها و جوامع رخ دهد.
منابع/ داده ها	**فعالیت ها**	**نتایج**	**خروجی ها**	**تاثیرات**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
اقدام برنامه ریزی شما			**نتایج مورد انتظار شما**	

(برای یک الگوی لاجیک برای مرکز آموزشی کامپیوتر صداهای جوان، به پیوست منابع A صفحه 35 مراجعه کنید.)

پروژه موسوم به الگوی منطقی (Logic Model) است. این الگو به شما، در ترسیم پروژه، با شروع از آنچه شما می خواهید به آن دست یابید و با حرکت از انتها به ابتدا برای توصیف فعالیت هایی که شما معتقدید به خروجی های مورد نظر منتهی می شود، کمک می کند. از این نقطه، منابع مورد نیاز برای اجرای این فعالیت ها، مشخص می شود.

اگرچه شما یک الگوی منطقی را از چپ به راست می خوانید، ولی این الگو به شما کمک می کند که با توسعه پروژه، فعالیت ها را از راست به چپ دنبال نمایید. هنگامی که شما الگوی منطقی را از چپ به راست می خوانید، این الگو مبانی برنامه را در طول زمان، از برنامه ریزی تا خروجی، توصیف می کند. خواندن یک الگوی منطقی به معنای پیگیری زنجیره دلایل و یا «اما و اگر» هایی است که بخش های مختلف برنامه را به یکدیگر مرتبط می سازد.

شما، هنگامی که در تهیه یک طرح پروژه از الگو منطقی و یا دیگر ابزار استفاده می کنید، نیازمند یک برنامه کار مفصل تر خواهید بود. در سازمان های غیر دولتی با تجربه، شما پروژه و فعالیت های خود را با توجه به نیاز های در حال تغییر جامعه و تجارب خود تنظیم می کنید. برای مثال، پس از آنکه سازمان صدای جوانان مرکز جدید آموزش کامپیوتر خود را افتتاح کرد، دریافت که برخی از شرکت کنندگان خواهان آنند که بر اساس مهارت های جدید کسب کرده یک برنامه رادیویی اینترنتی را شروع نمایند. سازمان صدای جوانان سپس آموزش فن آوری جدیدی را که بر تولید اجزای برنامه رادیویی متمرکز بود، به برنامه های آموزشی خود افزود.

ارزشیابی

ارزشیابی عبارت از ارزیابی منظم نتایج، کیفیت و عملکرد یک پروژه، فعالیت و یا سازمان به طور کلی است. ارزشیابی ابزاری برای پاسخگویی به این پرسش است که: فعالیت ما چه تغییری در زندگی و جامعه مردم به وجود آورده است؟ به عبارت دیگر، در ارزشیابی دستآوردهای شما برای مردمی که به آنها خدمت می کنید، مورد اندازه گیری قرار می گیرد. NGO ها نیازمند ارزیابی مرتب نیاز های جامعه و نقاط قوت آن، و ارزشیابی نتایج پروژه ها خود می باشند.

در ارزشیابی، پرسش های زیر باید پرسیده شود:

- چه جنبه ای از کار ما تاثیر گذار بوده است؟
- چه کاری می توانست بهتر انجام شود؟
- به چه دلیل برخی از کار ها انجام می شد (و یا انجام نمی شد)؟
- ما چه درسی آموختیم و چگونه می توانیم ما این درس را برای تقویت فعالیت خود به کار بندیم؟

این چیست؟

برنامه کاری

یک برنامه کاری عبارت از توصیف جزییات وظیفه کاری هر فرد که چه مسئولیتی خواهد داشت و زمان آن. با انجام این کار اطمینان حاصل می شود که فعالیت ها در زمان برنامه تعیین شده اجرا می شود. برنامه کار نوشته شده به کارکنان و داوطلبان مهم امکان می دهد تا زمان را به صورت بهینه سازماندهی کنند و نسبت به کار متعهد باشند. برعکس، یک طرح پروژه، اهداف کلان و اجرایی پروژه، زمانبندی فعالیت ها و منابع مورد نیاز را توصیف می کند.

هر روز، کارکنان و داوطلبان یک NGO با مردمی روبرو می شوند که به آنها برای یادگیری مهارت ها جدید، و تحقق اهداف آنها خدمت می کنند و زندگی های آنها را بهبود می بخشند. آنها می توانند داستان های خود در باره افرادی خاص که زندگی آنها تغییر یافته است، با دیگران در میان بگذارند. بسیاری از NGO ها ارتباط خود با مردمی که به آنها خدمت می کنند را حفظ می کنند. برای مثال، سازمان صدای جوانان تعداد جوانانی که هر ماهه در کلاس های مرکز آموزش کامپیوتر شرکت کردند و تعداد جوانانی که در کارگاه های آموزشی "مقدمه ای بر دموکراسی" شرکت کردند، ثبت می کنند.

برای اینکه NGO ها واقعاً در برابر ذینفعان و ماموریت خود پاسخگو باشند، باید به کیفیت خروجی های خود، مانند نتایج برتر آزمون دانشجویان و یا تعداد دانشجویان برتری که توانایی خود در به کار گیری آنچه در کارگاه های آموزشی آموخته اند، و در شغل خود نشان داده اند، بپردازند. نخستین گام در ارزشیابی، تعریف خروجی هایی است که شما می خواهید در یک پروژه کسب نمایید. این کار را در مرحله طراحی یک پروژه انجام دهید. اگر به پروژه مرکز آموزش کامپیوتر و پروژه آموزش رادیوی اینترنتی سازمان صدای جوانان بازگردیم، خروجی های مورد انتظار برای شرکت کنندگان عبارت بودند از:

- کسب مهارت های فنی برای تولید یک برنامه نمایش رادیویی اینترنتی.
- فراگیری نحوه توسعه محتوای برنامه برای نمایش رادیویی.

"انتخاب با شماست!" شعار یک کمپین آموزشی برای رأی دهندگان در بلغارستان است. طی انتخابات محلی یک فعال جوان در ولیکو، برای تشویق رأی دهندگان اعلامیه پخش می کند. (مرکز امالیت/ USAID)

به خاطر داشته باشید...

ارزشیابی: ابزاری برای پاسخگویی

تعهد یک NGO به ذینفعان خود – به خصوص جامعه ایکه به آن خدمت می کند، همکاران و حامیان مالی – تنها انجام فعالیت ها نیست، بلکه ایجاد تغییری در زندگی مردم و جامعه است. شما برای پاسخگو بودن به ذینفعان خود، باید نتایج فعالیت های خود را به آنان گزارش کنید. به آنها بگویید NGO شما چه تغییراتی ایجاد کرده است. شما نتایج را با ارزشیابی اندازه گیری می کنید.

- استفاده از این مهارت ها برای تولید یک برنامه نمایش رادیویی هفتگی و یا یک ساعته در باره
- یک موضوع مورد علاقه جوانان جامعه. کسب اعتماد بیشتر برای صحبت در باره موضوعات مورد ملاحظه آنان.

گام بعدی تعیین نحوه اندازه گیری خروجی ها است. سازمان صدای جوانان می تواند اطلاعات مورد نیاز خود را به روش های گوناگون جمع آوری نماید. آنها می توانند این کار را از طریق برگزاری آزمونی با هدف ارزیابی دانش و مهارت های شرکت کنندگان در شروع و پایان پروژه، برای اندازه گیری میزان یادگیری آنان انجام دهند. کارکنان و داوطلبان پروژه می توانند مشاهدات خود را هر ماهه بنویسند، به تغییراتی که در میزان مهارت و اعتماد به نفس هر شرکت کننده دیده اند، اشاره کنند. آنها باید برای دریافت بازخورد شرکت کنندگان، گروه های هدف را در آغاز، میانه و انتهای پروژه تشکیل دهند. آنها در حال فراگیری چه چیزی هستند؟ آنها چگونه یاد گرفته های خود را استفاده می کنند؟ آنها دوست دارند چه چیز بیشتری را فرا گیرند و آنها پس از پایان پروژه، با مهارت هایی که کسب کرده اند چه خواهند کرد؟

کارکنان و داوطلبان NGO شما باید با طرح ارزشیابی که به لحاظ زمانی و منابع برای شما امکان پذیر است، موافق باشند. اگر شما طرحی با روش های متعدد جمع آوری اطلاعات در مقاطع زمانی مختلف ارائه نمایید، ممکن است اجرای آن خیلی پیچیده و زمان بر باشد. هنگامی که درباره رویکرد شما توافق شد، شما باید:

- تمامی کارکنان، داوطلبان و شرکت کنندگانی که در جمع آوری اطلاعات شرکت دارند در زمینه استفاده صحیح از ابزارهای جمع آوری اطلاعات آموزش ببینند.
- شیوه ای برای ذخیره اطلاعات تنظیم نمایید. یک نفر را برای تنظیم و نگهداری فایل های اطلاعات – در کمد مخصوص و یا با استفاده از کامپیوتر - برای تمامی آزمون ها، بررسی ها و یا یاداشت های حاصل از مصاحبه ها و پروه های هدف، تعیین نمایید.
- گروهی کوچک از افراد را برای تنظیم داده ها اطلاعاتی، شامل جمع آوری نتایج آزمون ها و یا وارد کردن نظرات در مورد بررسی در یک لیست، انتخاب نمایید.
- ترکیب متنوعی از کارکنان، داوطلبان و احتمالاً شرکت کنندگان برای بررسی داده ها و تشخیص یافته های مهم تشکیل دهید. آیا شرکت کنندگان دانش و مهارت های جدیدی کسب کرده اند؟ پایا آنها قادر در به کار گیری آنها بوده اند؟ چرا و چرا نه؟
- از نتایج ارزشیابی برای بهبود پروژه استفاده کنید. اگر یافته های یک ارزشیابی نشان داد که شرکت کنندگان مهارت خاصی را کسب نکرده اند، تغییر مواد آموزشی را در نظر بگیرید و یا آموزش دهندگان بهتری را انتخاب کنید. اغلب نتایج برای حامیان مالی ارسال می شود، اما معمولاً این اقدام کمکی به بهبود برنامه های NGO نمی کند.
- اطلاعات را خلاصه کنید و نتایج تجزیه و تحلیل را در اختیار دیگران گذارید. ارزشیابی به شما

به خاطر داشته باشید...

ارقام و داستان ها را جمع آوری کنید

ارقام اهمیت دارند. لازم است که شما پیگیر تعداد افرادی که شما به آنان خدمت می کنید و درصدی که شما به خروجی های هدف خود دست یافته اید، باشید. اما داستان ها نیز به همان نسبت اهمیت دارند، بنابراین، لازم است که شما آنها را جمع آوری کنید. پس از هر کارگاه آموزشی، از شرکت کنندگان نظر خواهی کنید تا دریابید چه چیزی را فرا گرفته اند. چندین ماه پس از برگزاری کارگاه آموزشی با برخی از آنها تماس بگیرید و بررسی کنید که چگونه آنچه را فرا گرفته اند، به کار برده اند. این موضوع را در پاراگرافی نوشته و می توانید آن را در یک نشریه خبری و یا طرح پیشنهادی خود مطرح کنید. همواره برای استفاده از نام و داستان دیگران، از آنان اجازه بگیرید.

اعضای آلترناتیوا، یک سازمان غیردولتی برای پیشبرد حقوق کولی ها در بیالا اسلاتینا، بلغارستان، در طرح توسعه 360 بانک جهانی شرکت می کنند. (اسکات والاس/ بانک جهانی)

کمک می کند تا داستان خود را برای ذینفعان بگویید. ارزشیابی به شما اطلاعات و نکته هایی را ارائه می دهد که نشان می دهد کار شما چگونه تغییری به وجود می آورد.

هنگامیکه مدیران NGO در ارزشیابی سرمایه گذاری می کنند و همه افراد سازمان را درگیر آن می کنند، این کار ابزاری قوی برای یاد گیری، پیشرفت و رشد به شمار می آید.

ارزیابی مشارکتی چیست؟

در ارزیابی مشارکتی از شرکت کنندگان در پروژه و ذینفعان آن، مانند اعضای خانواده و آموزگاران شرکت کنندگان جوانان در پروژه، برای شکل دهی و اجرای ارزیابی دعوت می شود. ذینفعان به طور معمول در تمامی مراحل ارزیابی، شامل تدوین پرسش های مهم، جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها، تشخیص یافته های ارزشمند و درس های کسب شده، و طرح توصیه ها و اقدامات برای بهبود عملکرد پروژه، شرکت دارند.

اگر سازمان صدای جوانان برای ارزیابی پروژه رادیویی خود تصمیم به استفاده از روش مشارکتی گرفت، شرکت کنندگان در پروژه خود کمک خواهند کرد که تصمیم بگیرند چه چیزی ارزیابی شود و چه سوال هایی پرسیده شود. آنها همچنین در جمع آوری داده ها، مانند طراحی و اجرای بررسی تعیین میزان یادگیری اعضای جامعه که به برنامه پخش شده گوش داده اند، شرکت خواهند داشت. و یا اینکه امکان دارد شرکت کنندگان مشاهدات خود را در مورد نحوه استفاده اعضای جامعه از اطلاعات پخش شده، ثبت نمایند.

هنگامیکه ذینفعان - به خصوص اعضای جامعه – در طراحی و اجرای ارزیابی شرکت کردند، احتمالاً نتایج حاصله برای NGO و جامعه مرتبط تر و قابل استفاده تر خواهد بود.

مدیریت

از آنجایی که شما به طرح های بسیار متنوعی نیاز دارید، به سیستم های بسیاری برای مدیریت NGO خود نیاز دارید. در مورد کسی که باید مسئولیت هر یک از امور مانند پول، افراد، پروژه ها و تسهیلات را بر عهده گیرد، تصمیم گیری کنید. چون سازمان صدای جوانان، NGO کوچکی است مدیر اجرایی مسئول اکثر امور مدیریتی سازمان است و کارکنان مسئولیت مدیریت پروژه ها را بر عهده دارند. با رشد

NGO و استخدام کارکنان بیشتر، کسی غیر از مدیر اجرایی لازم است تا نقش خاص مدیریت، مانند امور مالی یا منابع انسانی را بر عهده گیرد.

مدیر یک NGO مانند هر مدیری در فعالیت های اقتصادی و یا دولتی، مسئول برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت بر وظایف مورد نیاز برای فعالیت روان یک سازمان است. اما ماهیت یک NGO متفاوت است. برآورد میزان کار و ارتباطات در NGO اغلب سخت است. در حالی که منابع یک NGO محدود است، اهداف جاه طلبانه ای دارد. یک NGO نه برای سود آوری، بلکه برای بهبود شرایط زندگی مردم و جامعه فعالیت می کند. این سازمان با جنبه های گوناگون تقاضا – و برخی اوقات رقیب – از سوی ذینفعان مواجه است که بسیاری از آنها دارای انتظارات مختلفی از آنچه NGO باید انجام دهد و نحوه انجام آن، دارند. یک NGO به ندرت از لحاظ نیروی انسانی تکمیل است و در نتیجه اغلب اعضای ان چندین وظیفه را بر عهده دارند. محدودیت منابع مالی به معنای کار کردن کارکنان بدون آموزش، تجهیزات، عرضه کالا و تسهیلات کافی است.
در چنین محیطی، وظایف پایه مدیریتی برای NGO هم مهم و هم چالش برانگیز است.

وظایف مدیریتی چه هستند؟

1. انتصاب افراد و تخصیص منابع برای انجام فعالیت ها

کارکنان باید دارای شرح وظایف مکتوبی باشند که مسئولیت های اولیه آنان را تعریف کند، اما در NGO های کوچک کارکنان مجبور به انجام پروژه ها و یا وظایف بیشتری هستند. هنگامی که سازمان صدای جوانان برای بازدید میدانی تامین کنندگان مالی آماده می شود، دفتر باید تمیز باشد، فایل ها باید سازمان یافته باشند، و چندین شرکت کننده در پروژه ها باید آماده حضور در نشست ها و ارائه تجربه های خود باشند. این کارها بخشی از شرح وظایف هیچکس نیست و هرکس باید در انجام آنها کمک کند. مدیر اجرایی برای تعیین نفرات مجری مسئولیت های اضافی باید جلسه ای از کارکنان برای بررسی وظایف تشکیل دهد. از این طریق هر کس می داند که هر وظیفه را چه کسی انجام می دهد.
مدیر خوب تنها مسئولیت ها را واگذار نمی کند. آنها اطمینان حاصل می کنند که افراد دارای اختیار، منابع، دانش و مهارت لازم برای انجام کار هستند. اگر مدیر اجرایی سازمان صدای جوانان سیستمی برای اطمینان یافتن از پرداخت شدن صورت حساب ها و ارسال به هنگام گزارشات به حامیان مالی برقرار نماید، باید مسئولیت های خاص را به هر یک از اعضا واگذار نماید، آنها را در مورد سیستم آموزش دهد، جدول زمانی کلی را تهیه نماید و سپس بر کار آنها نظارت نماید.

2. ایجاد انگیزه در افراد

برخی از افراد که برای NGO کار می کنند شدیداً با انگیزه ماموریت سازمان به فعالیت می پردازند. آنها حرفه خود را در اختیار جامعه مدنی قرار می دهند زیرا آنها می خواهند تفاوتی ایجاد کنند. این اغلب موردی است که کارکنان اولیه عضو NGO ها با آن مواجه هستند و به سختی و برای مدت طولانی فعالیت می کنند تا NGO مستقر شود. با رشد NGO و استخدام نیروهای جدید، ممکن است نیروهای جدید به تمامی متعهد به ماموریت NGO نباشند. یک مدیر خوب می تواند الهام بخش کارکنان خود در اعتقاد به ماموریت NGO و حمایت از اهداف آن باشد. یک مدیر خوب به کارکنان خود کمک می کند تا ببینند چگونه وظایف آنها، چه کوچک و چه بزرگ، در موفقیت NGO دخالت دارد.

3. نظارت بر فعالیت ها، تکمیل طرح ها را تضمین می کند

اگر طرح ها تکمیل نشده اند، مدیر NGO باید از دلیل آن آگاه باشد و مسئله را حل نماید. مدیر سازمان جوانان ضمن بررسی گزارش های تهیه شده توسط کارکنان پروژه، در می یابد که گزارش یکی از کارکنان فاقد اطلاعات مورد نیاز حامی مالی است. مدیر NGO در بحث با این کارکن پروژه در باره مسئله، دریافت که این کارمند هرگز

> **به خاطر داشته باشید...**
>
> **هیئت مدیره نیز در ارزشیابی نقش دارد**
>
> هیئت مدیره برای مدیریت کارآمد یک NGO باید یافته های ارزشیابی پروژه ها را حداقل به طور سالانه بررسی نمایند. در بررسی نتایج، هیئت مدیره لازم است در مورد فعالیت NGO که در کجا بیشترین و در کجا کمترین تاثیر را دارد، بحث نماید. سپس هیئت مدیره می تواند تصمیم بگیرد که آیا برای اطمینان از اینکه NGO قادر به تحقق کلی اهداف خود در برنامه راهبردی باشد، نیاز به تغییرات در پروژه ها دارد.

یک نسخه از نیاز های پروژه را دریافت نکرده است و پروژه دارای سیستمی برای جمع آوری داده های مورد نیاز نیست. بعد از اینکه مسئله کشف شد، مدیر اجرایی قادر به یافتن راه حل است. مدیران خوب مسائل را تشخیص می دهند و قبل از اینکه تبدیل به بحران شود، اصلاحاتی را اعمال می کنند.

4. حصول اطمینان از ایجاد ارتباطات و همآهنگی

نگاه مدیران سازمانی به NGO کلان است. آنها نیاز دارند مطمئن شوند که کارکنان پروژه های مختلف و یا در مناطق مختلف با یکدیگر در ارتباط هستند. گاهی اوقات اعضای سازمان در محیط های پر شتاب یک NGO، شراکت اطلاعاتی یا تقاضای کمک را نادیده می گیرند. سازمان صدای جوانان برای تغییر این حالت، نشست های منظم کارکنان را برای بررسی وضعیت تمامی پروژه ها برگزار می کند. این ارتباط منظم منافع بسیاری در بر دارد. برای مثال، هنگامی که کارکنان هدایت کننده کارگاه های آموزشی سازمان صدای جوانان از برنامه جدید رادیویی با خبر می شوند، شرکت کنندگان در کارگاه را تشویق به گوش دادن به آن برنامه و پیشنهاد دادن موضوعاتی برای برنامه های آینده می کنند.

مدیریت مشارکتی چیست؟

شما، به عنوان مدیر یک NGO همچنین باید ساختاری برای مدیریت و تصمیم گیری ایجاد نمایید. در این رابطه اتخاذ چندین رویکرد برای شما ممکن است. در رویکرد مشارکتی مدیر کارکنان را در برنامه ریزی و تصمیم گیری های مدیریتی مشارکت می دهد. مدیر از کارکنان داده های اطلاعاتی می خواهد، سپس به تنهایی تصمیم گیری می کند. در رویکرد تیمی کارکنان ارشد به صورت جمعی تصمیم گیری می کنند. در رویکرد کاملاً دموکراتیک تمامی کارکنان و مدیران در بحث در مورد موضوعات شرکت دارند و با رسیدن به اجماع، تصمیمات مهم گرفته می شود. همانطورکه شما NGO خود را مدیریت می کنید، باید راه هایی را بیابید که کلیه کارکنان را در بر گیرد و ساختار رسمی ایجاد نماید که از آن طریق آنها می توانند به ورودی های خود اضافه نمایند. این روش به ایجاد احساس مالکیت و سرمایه گذاری در NGO، در عملکرد و آینده آن کمک می کند.

بیش از هر چیز، مدیران خوب می دانند که افراد – چه کارکنان حقوق بگیر، داوطلبان و یا اعضای هیئت مدیره – دارایی بزرگ NGO ها هستند. توانایی یک NGO در ارائه کاری با کیفیت بالا بستگی مستقیم با مهارت ها، انرژی، تعهد و استعداد افرادی دارد که کارها را اجرا می کنند. مدیر NGO نیاز به سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی خود دارد. این به معنای اطمینان یافتن از این موضوع است که کارکنان برای انجام بهینه کارهای خود آموزش ببینند و فرصت رشد حرفه ای به دست اورند. مدیر اجرایی، به خصوص آنهایی که بنیان گذار یک NGO هستند، می تواند کارها را به دیگران واگذار کنند. اما یک NGO برای موفقیت نیازمند رشد کارکنان خود است. مدیران اجرایی و دیگر مدیران باید مایل به سپردن کارها به دیگران باشند.

سرانجام، به عنوان یک مدیر NGO، شما نیازمند ایجاد یک محیط مثبت کاری هستید که در آن با تمامی کارکنان و داوطلبان با احترام برخورد شود و همکاری آنان ارج گذارده شود. شما می توانید از قابلیت های کارکنان عضو NGO با اقدام ساده ای مانند گفتن ”از شما متشکرم“ در یک جلسه کارکنان تقدیر کنید. هنگامی که یک تیم به سختی در یک پروژه خاص فعالیت کرد، شما می توانید آنان را به صرف نهار دعوت کنید و کوشش های آنان را در نشریه خبری خود منعکس کنید. هزینه کرد مبالغ کمی از بودجه NGO برای ارج گذاری بر زحمات کارکنان و داوطلبان مناسب است. کسانی که برای یک NGO کار می کنند نیازمند دانستن این موضوع هستند که تعهدات و شایستگی آنان تشخیص داده می شود و ارج گذارده می شود. مدیران خوب و مدیریت خوب برای پایداری یک NGO در طول زمان حیاتی است. حتی کوچکترین سازمان ها نیز نیازمند ایجاد سیستم پایه مدیریتی هستند. فرض کنید شما اولین 500 دلار را در برنامه جمع آوری پول از جامعه به

به خاطر داشته باشید...

برخی از سازمان های غیر دولتی دارای تعداد اندکی کارمند و یا کارمندان بدون دستمزد هستند

در NGO هایی که به کارکنان، دستمزدی داده نمی شود، اعضای هیئت مدیره و داوطلبان تحت مدیریت هیئت مدیره باید سازمان و برنامه های آن را مدیریت کنند. حتی در مواقعی که NGO کارکنان مزدبگیر در استخدام دارد، اعضای هیئت مدیره ممکن است برخی از مسئولیت های مدیریتی، مانند کنترل امور مالی سازمان، را بر عهده داشته باشند.

دست آوردید. باید بلافاصله ثبت کنید چه کسی این پول را به شما اهدا کرد، سوابق نحوه هزینه کرد پول را نگهدارید، و بایگانی کلیه رسیدهای خود را ایجاد کنید.

شما با رشد NGO، کارهای مدیریتی بیشتری در زمینه پروژه ها، فعالیت ها، افراد، پول و ارتباط ها در پیش خواهید داشت. شما می توانید با توجه به نیاز، سیستم های پیچیده تری ایجاد نمایید. هنگامی که شما شروع به جمع آوری پول بیشتری از منابع متعدد نمودید، باید در برنامه نرم افزاری مدیریت مالی سرمایه گذاری کنید و روش های تفصیلی حسابداری را به کار گیرید. هنگامی که اهدا کنندگان کمک های مالی و حامیان شما دیدند که NGO به خوبی مدیریت می شود، آنها اعتماد بیشتری به مصرف هوشمندانه منابع و برای اهداف درست خواهند داشت.

نتیجه گیری

برنامه ریزی، ارزشیابی و مدیریت خوب بنیادهایی هستند که پشتیبان کلیه پروژه ها و فعالیت های NGO شما به شمار می آیند. هنگامی که شما زمانی را صرف برنامه می کنید به احتمال زیاد به نیازهای جامعه پاسخ می دهید. هنگامی که شما به مدیریت توجه می کنید، پروژه های شما موثرتر و کارآتر خواهند بود. و هنگامی که شما در ارزشیابی سرمایه گذاری می کنید، شما قادر به مستند نمودن نتایج کار خود هستید و می توانید ببینید که در کجا می توانید آن را بهبود بخشید. یک NGO در هر یک از این زمینه ها، نیاز به تعریف نقش ها و مسئولیت ها و تنظیم سیستمی مناسب دارد.

به خاطر داشته باشید...

اطمینان یابید که کارکنان شما با ارزش ها، چشم انداز و ماموریت سازمان غیر دولتی آشنا باشند

گاهی اوقات مدیران اجرایی NGO ها در انتقال ارزش ها، چشم انداز و ماموریت NGO به همکاران و حامیان مالی خوب هستند، ولی کارکنان آنان به طور کامل با اهداف سازمان آشنا نیستند. رهبران NGO باید مداوماً به کارکنان خود از طریق آموزش، جلسات کارکنان و کفتگو های رو در رو دو نفره، نحوه همکاری آنان در زمینه تحقق ارزش ها، چشم انداز و ماموریت NGO را نشان دهند.

پیوست منابع A

الگوی منطقی برای
مرکز آموزش کامپیوتر صداهای جوانان

منابع/ ورودی	فعالیت ها	خروجی	پی آمدها	تأثیر
-100,000$ هزینه همه طرح ها را پوشش می دهد هزینه های اصلی: • 25 درصد وقت مدیر سازمان غیر دولتی • یک مربی کامپیوتر نیمه وقت • 15 کامپیوتر و تجهیزات مرتبط (نیمی از آنها اهدایی) • هزینه عملیات (مکان، اجاره آب و برق و گاز، کالا)	کلاس های آموزش کامپیوتر برای جوانان 18 تا 25 ساله	سی جوان یک دوره شش ماهه آموزش کامپیوتر را تکمیل خواهند کرد. (8 ساعت در هفته)	**فوری/ کوتاه مدت** (پس از شش ماه): • 90 درصد جوانان با انجام کارهای مشخص و گذراندن آزمونهای استانداردهایی که توسط صداهای جوان توسعه یافته ند، مهارت هایی را در ویندوز، مایکروسافت وورد و اِکسل کسب و ثابت می کنند. • 85 درصد جوانان با انجام کارهای مشخص مهارت هایی را در استفاده از رسانه های اجتماعی، ازجمله فیس بوک و توئیتر نشان می دهند. • 80 درصد جوانان حساب های کاربری ایمیل و فیس بوک خود را راه اندازی می کنند **میان مدت** (در طی یک سال): • 70 درصد از جوانانی که این دوره را تکمیل می کنند در یک طرح محلی در دست انجام به مشارکت می پردازند • 50 درصد جوانان طرح های خود را برای رسیدگی به یک مشکل محلی راه اندازی می کنند.	• سواد کامپیوتری در محله هایی که صداهای جوان در آن فعالیت دارد، رایج می شود. • دانش طرز استفاده از رسانه های اجتماعی رایج می شود. • به طور کل میزان جوانانی که در مسائل اجتماعی و محلی مشارکت می کنند، افزایش می یابد.

4 هیئت مدیره

(© کای چیانگ/گلدن پیکسل/کوربیس)

هیئت مدیره نهادی است که مسئولیت مدیریت یک سازمان را بر عهده دارد. این نهاد اطمینان حاصل می کند که سازمان غیردولتی به آنچه برای انجام مسئولیت هایش به آن نیاز دارد، دسترسی دارد، و فعالیت های خود را در چهارچوب قانون و اصول اخلاقی و به طور کارآمد انجام می دهد. هیئت مدیره در برابر جامعه محل فعالیت سازمان غیردولتی، اهداء کنندگان کمک به سازمان، شرکای آن، و سایر فعالان در سازمان مسئول و پاسخگو است.

در این فصل ما به بررسی عملکرد هیئت مدیره سازمان فرضی خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم –سازمان غیردولتی که در زمینه بهداشت شهری و سلامت کودکان فعالیت می کند – می پردازیم. ما در این فصل بررسی خواهیم کرد که چگونه هیئت مدیره این سازمان غیردولتی به آن کمک می کند تا چالش ها را پشت سر گذاشته و در برابر تهدیدات مقاومت کند.

اگر سازمان غیردولتی شما تازه فعالیت خود را آغاز کرده است، لزومی ندارد که هیئت مدیره سازمان شما تمامی مسئولیت های مدیریتی مورد بحث در این مقاله را بر عهده بگیرد. اما شما باید یک هیئت موسس، که معمولاً متشکل از سه یا چهار نفر است، را تشکیل دهید تا به شما کمک کنند که ارزش ها، آرمان و حیطه عملکرد سازمان غیردولتی خود را مشخص کنید و روابطی کارآمد را ایجاد کنید. تمامی اعضای این هیئت باید به خوبی با مسئولیت های مدیریتی آشنا باشند، تا هیئت مدیره بتواند وظیفه اصلی خود که حصول اطمینان از شفافیت، مسئولیت پذیری و قانونی بودن عملکرد سازمان غیردولتی است را به خوبی انجام دهد.

مسئولیت های هیئت مدیره

1. مشخص کردن ارزش ها، آرمان، حیطه فعالیت ها و اهداف سازمان غیردولتی

هیئت مدیره مسیر کلی فعالیت های یک سازمان غیردولتی را مشخص می کند. هیئت موسس سازمان غیردولتی معمولاً هنگامی که تشکیل می شود، ارزش ها، آرمان، حیطه عملکرد و اهداف سازمان را مشخص می کند. هیئت مدیره سپس هر چند سال یکبار اصول کلی خط مشی سازمان را مورد بازبینی قرار می دهد تا اطمینان حاصل کند که اهداف درازمدت سازمان غیردولتی در چهارچوب یک فرایند برنامه ریزی راهبردی با اصول آن همسو هستند. اگر یک سازمان غیردولتی در زمینه دفاع و حمایت از هدفی خاص فعالیت می کند، هیئت مدیره آن سازمان باید اولویت ها و مواضع سازمان را بر مبنای حمایت از اهداف مورد تاکید آن مشخص کند.

هنگامی که یک سازمان غیردولتی با تهدید و یا فرصتی روبرو می شود، هیئت مدیره آن در مورد چگونگی واکنش سازمان تصمیم می گیرد. به عنوان مثال، اگر یکی از بزرگترین ارائه کنندگان کمک به سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم کمک های خود به این سازمان را متوقف سازد، هیئت مدیره سازمان در مورد چگونگی جبران این کسری منابع مالی تصمیم گیری خواهد کرد. هیئت مدیره برنامه های راهبردی را به دقت مورد بررسی قرار می دهد و طرح هایی را که نقشی اساسی در تلاش های سازمان غیردولتی برای دستیابی به اهداف خود دارند، و همچنین طرح هایی را که می توان آنها را کنار گذاشت را مشخص می کند.

2. حصول اطمینان از این موضوع که سازمان غیردولتی به منابع مورد نیاز خود دسترسی دارد.

هیئت مدیره، کمک های مالی و غیرمالی را جمع آوری کرده و نیروهای داوطلب را جذب و استخدام می کند. هیئت مدیره اهداف سازمان در زمینه جمع آوری کمک های مالی را مشخص می کند و با همکاری کارکنان برای دستیابی به این اهداف تلاش می کند. هر سازمان غیردولتی باید به طور مستقل در مورد تعداد کارکنان و منابع مورد نیاز خود تصمیم گیری کند. این وظیفه هیئت مدیره است تا اطمینان حاصل کند که سازمان غیردولتی منابع و کارکنان لازم برای دستیابی به اهداف

این روش را امتحان کنید...

شما از همان ابتدای فعالیت خود به یک هیئت مدیره نیاز دارید

هنگامی که شما سازمان غیردولتی را تاسیس می کند، یکی از نخستین کارهایی که باید انجام دهید، استخدام چند نفر برای تشکیل هیئت مدیره موسس سازمان است. هیئت موسس می تواند به شما در انجام کارهایی مانند نوشتن نخستین طرح های پیشنهادی و یا شرکت در نشست هایی با شرکای احتمالی کمک کند. مهم تر از آن، این هیئت در مورد ایده های شما نظر می دهد و شما را راهنمایی می کند که چگونه در مسیری رو به جلو حرکت کنید. اگر شما یک سازمان غیردولتی را تاسیس کرده اید، به افرادی نیاز دارید که ایده ها و اقدامات پیشنهاد شده توسط شما را مورد تردید و بررسی قرار دهند. هیئت مدیره سبب ایجاد تعادل و عدم تمرکز قدرت می شود که این امر سازمان غیردولتی شما را تبدیل به سازمانی پاسخگو، مسئولیت پذیر و دارای مشروعیت می کند.

خود را در اختیار دارد. در سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم، مدیر اجرایی سازمان معمولاً درخواست های دریافت کمک مالی را برای ارائه کنندگان احتمالی کمک ارسال می کند، اما این هیئت مدیره سازمان است که برای جمع آوری کمک های مالی برنامه ریزی می کند، و برای درخواست کمک های مالی جلساتی را با اشخاص و شرکت های مختلف برگزار می کند.

3. حصول اطمینان از مدیریت صحیح منابع مالی
نظارت بر منابع و عملکرد مالی یکی از مهم ترین مسئولیت های هیئت مدیره به شمار می رود. حصول اطمینان از این موضوع که منابع مالی به گونه ای معقول و مناسب هزینه شده اند، سازمان غیردولتی شما را در برابر جامعه و ارائه کنندگان کمک تبدیل به سازمانی پاسخگو و مسئول می کند، به همین دلیل هیئت مدیره سازمان ها باید به طور منظم به بررسی گزارش های مالی بپردازند. کارکنان سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم، بودجه سالانه سازمان را تهیه و تدوین می کنند، اما این هیئت مدیره است که باید بودجه را تصویب کند. آن دسته از اعضای هیئت مدیره که نمی توانند در نشست های مالی و یا جلسات بررسی و تصویب بودجه حضور یابند، باید نسخه هایی از اسناد و مدارک را تهیه کرده و به بررسی آنها بپردازند، و پیش یا پس از این اجلاس پرسش های خود را برای هیئت مدیره ارسال کنند. تمامی اعضای هیئت مدیره، صرف نظر از این موضوع که آیا در تمامی جلسات هیئت مدیره شرکت داشته اند یا خیر، در مورد تصمیم ها اتخاذ شده و اقدامات هیئت مدیره مسئول هستند.

4. حصول اطمینان از کارآیی فعالیت های یک سازمان غیردولتی
هیئت مدیره سازمان شما به طور منظم – از طریق گزارش های به روز رسانی شده مدیر اجرایی و یا گزارش های ارزیابی – برنامه ها و فعالیت های سازمان را مورد بررسی قرار می دهد. سپس تصمیم می گیرد که آیا این برنامه ها و فعالیت ها در راستای پیشبرد ماموریت و اهداف سازمان غیردولتی است یا خیر. در صورتی که ارزیابی هیئت مدیره منفی باشد، آنگاه هیئت مدیره باید در مورد متوقف ساختن و یا تغییر ساختار برنامه ها تصمیم گیری کند، و یا برنامه جدیدی را آغاز کند که به گونه ای موثرتر پاسخگوی نیازهای جامعه باشد. تمامی اعضای هیئت مدیره برای آنکه ناظرانی کارآمد باشند، باید با تمام فعالیت های سازمان غیردولتی آشنا باشند. آنها باید از برنامه های سازمان بازدید کنند تا هم با کارکنان سازمان دیدار کنند و هم مشاهده کنند که جامعه چگونه از

این چیست؟

تضاد منافع

تضاد منافع هنگامی اتفاق می افتد که منافع شخصی و یا خصوصی یک عضو هیئت مدیره با منافع سازمان غیردولتی همسو نباشد. این امر می تواند سبب شود که عضو هیئت مدیره نتواند تصمیمی بی طرفانه را اتخاذ کند. سازمان غیردولتی شما باید دارای سیاست های بسیار شفافی در زمینه تضاد منافع باشد، تا بر مبنای آن تمامی اعضای هیئت مدیره موظف باشند که هرگونه تضاد منافع شخصی و خصوصی خود با منافع سازمان غیردولتی را اعلام کرده و در جلسات بحث و تصمیم گیری در زمینه آن مورد خاص شرکت نکنند. فرض کنید سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم قصد دارد به طور آشکار بر علیه یک شرکت که پسماندهای خود را داخل منابع آب تخلیه می کند، موضع گیری کند. یکی از اعضای هیئت مدیره که با این شرکت آلوده کننده منابع آب روابط بازرگانی دارد، نمی خواهد روابط خود با آن شرکت را به مخاطره بیندازد. این عضو هیئت مدیره باید رابطه بازرگانی خود با شرکت مورد نظر را اعلام کرده و در جلسات بحث و تصمیم گیری در این زمینه شرکت نکند.

این برنامه ها بهره مند می شود.

5. استخدام مدیر اجرایی، نظارت بر کارکرد و ارزیابی عملکرد او
هیئت مدیره، مدیر اجرایی سازمان را انتخاب و استخدام می کند. اعضای هیئت مدیره نخستین فردی که برای این سمت در دسترس باشد را استخدام نمی کنند. این فرایندی چندمرحله ای و شفاف است که طی آن بهترین نامزد برای این سمت انتخاب می شود.
شرح وظایف مدیر اجرایی را همراه با اهدافی شفاف تدوین کنید.
تاریخ آغاز به کار مدیر اجرایی را مشخص کنید.
شرح تجربیات و سوابق ارسال شده را بررسی کنید تا بتوانید قدرتمندترین نامزدها را شناسایی کنید.
با این نامزدها مصاحبه کنید.
بر اساس نیازهای سازمان غیردولتی خود، بهترین نامزد را انتخاب کنید.

مدیر اجرایی پس از استخدام شدن، گزارش های خود را به هیئت مدیره ارائه می کند. هیئت مدیره نیز به طور منظم به ارزیابی این گزارش ها و عملکرد مدیر اجرایی می پردازد، که شامل جلسات ارزیابی

رسمی سالانه است. اگر مدیر اجرایی نتواند به اهداف مشخص شده دست یابد و یا سازمان غیردولتی را به گونه ای موثر مدیریت کند، هیئت مدیره موظف است که او را عزل کند. هیئت مدیره باید این تصمیم را با دقت و بر مبنای بهترین منافع سازمان غیردولتی اتخاذ کند. هیئت مدیره هیچگاه نباید مدیر اجرایی را تنها بر اساس نظر و ارزیابی یک عضو هیئت عزل کند.

6. تدوین سیاست ها و فرایند کاری

هیئت مدیره تمامی سیاست ها و فرایندهای کاری سازمان غیردولتی، شامل تمام موارد از مسائل شخصی و مالی تا تضاد منافع، را مورد بررسی قرار داده و تصویب می کند. کارکنان سازمان این سیاست ها را تهیه و تدوین می کنند، اما این هیئت مدیره است که باید آن را تصویب کند.

7. ایفای نقش سفرای سازمان غیردولتی

اعضای هیات مدیره باید همواره به دنبال فرصت هایی برای ایجاد روابط جدید و یافتن منابعی جدید برای سازمان غیردولتی باشند. آنها نقش مدافع سازمان و جامعه محل خدمت آن را بر عهده دارند و در رویدادهای اجتماعی به نمایندگی از سازمان غیردولتی حضور می یابند. اعضای هیئت مدیره سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم، همچنین در شبکه های ارتباطی تخصصی ملی و بین المللی نیز حضور دارند. آنها هنگام حضور در اجلاس و کنفرانس ها، نشریه سازمان غیردولتی خود و متن سخنرانی های خود را همراه دارند.

اعضای هیئت مدیره، سفرای سازمان غیردولتی هستند. آنها در گردهمایی ها و رویدادهای اجتماعی شرکت می کنند، به نگرانی های جامعه گوش فرامی دهند، و نقشی فعال و محسوس را در جامعه ایفا می کنند. اعضای هیئت مدیره، به این ترتیب بین سازمان غیردولتی و جامعه اعتماد ایجاد می کنند.

8. حصول اطمینان از پایبندی سازمان غیردولتی به اصول اخلاقی

هیئت مدیره باید اطمینان حاصل کند که تمامی افرادی که با سازمان غیردولتی در ارتباط هستند، به اصول اخلاقی پایبند بوده و به هیچ عنوان به فساد آلوده نخواهند شد. یک سازمان غیردولتی باید در روابط خود با تمامی طرف هایش، چه داخلی و چه خارجی، صادق، بی طرف و شفاف باشد. به عنوان مثال، اگر سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم برای اجرای یک برنامه مشترک با یک سازمان غیردولتی دیگر همکاری داشته باشد، و برای اجرای این برنامه مشترک کمک های مالی دریافت کرده باشد، اما این موضوع را به سازمان همکار خود نگوید، کاری غیراخلاقی انجام داده

این چیست؟

ترجیح دادن منافع شخصی

ترجیح منافع شخصی زمانی اتفاق می افتد که یک عضو هیئت مدیره برای منافع شخصی خود نسبت به منافع سازمان اولویت قایل شود. یک عضو هیئت مدیره که از سازمان غیردولتی خود می خواهد تا سفارش های چاپی خود را به شرکت خواهر همسرش ارجاع دهد، گرچه این کار سبب تحمیل هزینه بیشتری بر سازمان غیردولتی خواهد شد، منافع شخصی خود را به منافع سازمان ترجیح داده است. موارد افراطی ترجیح منافع شخصی شامل اقدامات غیرقانونی مانند دزدی و یا پرداخت مخفیانه پول به دیگران برای انجام اقداماتی خاص است. هیئت مدیره سازمان ها باید سیاست هایی را برای جلوگیری از ترجیح منافع شخصی تدوین کنند و در صورت مشاهده این موارد برخوردی سریع با آن داشته باشند.

است. و یا اگر مدیر اجرایی سازمان به یک کارمند سازمان حقوقی متفاوت با آنچه در بودجه سازمان ذکر شده است را پرداخت کند، کاری غیراخلاقی انجام داده است. اگر در یک سازمان غیردولتی امکان انجام این اقدامات وجود داشته باشد، آن سازمان به درستی به عنوان سازمانی فاسد شناخته خواهد شد.

مدیران یک سازمان غیردولتی به منظور جلوگیری از رفتارهای غیراخلاقی و فساد، باید ارتباطات و رفتار بی طرفانه و شفاف را به عنوان ارزش اصلی سازمان تعریف کنند. باید اقدامات لازم جهت تنبیه و یا اخراج هر شخصی که این اصول را نقض می کند، صورت پذیرد. در صورتی که هیئت مدیره متوجه شود مدیر اجرایی سازمان درگیر اقداماتی آلوده به فساد شده است، باید بدون درنگ او را عزل کند. اگر یک عضو هیئت مدیره شاهد رفتارهای غیراخلاقی سایر اعضاء باشد، باید این موضوع را به رئیس هیئت مدیره گزارش دهد تا برخوردی فوری با آنها صورت گیرد. تمامی اعضاء هیئت مدیره وظیفه دارند تا اطمینان حاصل کنند که کل هیئت مدیره به عنوان یک واحد مطابق با اصول اخلاقی رفتار می کند.

نقش هیئت مدیره در زمان آغاز به کار یک سازمان غیردولتی

در سازمان های غیردولتی نوپا که دارای کارکنانی با حقوق ثابت نیستند، اعضای هیئت مدیره کارها و وظایفی را بر عهده می گیرند که معمولاً توسط کارمندان ثابت یک سازمان غیردولتی انجام می شود.

این وظایف شامل موارد زیر است:
- تدوین نخستین برنامه های سازمان غیردولتی و آغاز اجرای آنها.
- حضور در نشست هایی با شرکا و همکاران برای ایجاد روابط با آنها.
- ایجاد زیرساخت های مدیریتی برای سازمان – مانند راه اندازی سیستم حسابداری و یا سیستم سازماندهی نیروهای داوطلب.
- اجرای برنامه ها – مانند برگزاری کلاس های کامپیوتر و یا یک کارگاه آموزش های مدنی.

اعضای هیئت مدیره یک سازمان غیردولتی نوپا نباید فراموش کنند که علاوه بر رسیدگی به کارهای سازمان غیردولتی و مدیریت سازمان، آنها باید به مسئولیت های خود در زمینه مدیریت و نظارت بر سازمان نیز عمل کنند، و برخی از جلسات هیئت مدیره را به بازبینی و نظارت بر فعالیت های سازمان اختصاص دهند.

هنگامی که یک سازمان غیردولتی نخستین کمک مالی خود را دریافت کرده و کارمندانی دایمی را استخدام می کند، نقش هیئت مدیره تغییر می کند. از این پس هیئت مدیره نه تنها کمتر در فعالیت های روزانه سازمان مداخله خواهد کرد، بلکه مسئولیت های مدیریتی و نظارتی بیشتری را نیز بر عهده خواهد گرفت. به عنوان مثال، هیئت مدیره باید سیاست های مرتبط با کارکنان را تدوین کند و بر فعالیت های مدیر اجرایی نظارت داشته باشد. مدیریت فرایند انتقال از یک سازمان غیردولتی که تمامی نیروهای آن داوطلب هستند، به یک سازمان غیردولتی دریافت کننده کمک های مالی که دارای کارمندانی ثابت است، می تواند برای هیئت مدیره وظیفه ای دشوار باشد. هنگامی که اعضای هیئت مدیره این موضوع را درک کنند که نقش آنها چگونه در حال تغییر یافتن است، بهتر خواهند توانست این فرایند انتقال را مدیریت کنند.

هیئت مدیره چگونه وظایف خود را انجام می دهد؟

برگزاری جلسات منظم به منظور نظارت بر فعالیت های سازمان، از وظایف ضروری هیئت مدیره به شمار می رود. برخی از هیئت مدیره ها به طور ماهیانه تشکیل جلسه می دهند، خصوصاً اگر سازمان غیردولتی تازه تاسیس باشد، به طور سریع در حال رشد باشد و یا دچار یک بحران شده باشد. برای سازمان های غیردولتی که کارکردی یکنواخت دارند و با تهدیدات و یا فرصت های خاصی روبرو نیستند، برگزاری جلسات هیئت مدیره هر سه ماه یکبار مناسب است. اعضای هیئت مدیره باید در جلسات خود برنامه ها و گزارش های مالی را بررسی کنند، و در مورد هر موضوع جدید که نیاز به تصمیم گیری دارد، بحث و گفتگو کنند. ممکن است در یکی از این جلسات، مدیر اجرایی سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم به هیئت مدیره گزارش دهد که برای برنامه جدید سازمان غیردولتی در زمینه اطلاع رسانی عمومی، با یک ارائه کننده احتمالی کمک دیدار کرده است. مدیر اجرایی سپس توضیح می دهد که این ارائه کننده کمک در ازای کمک های خود می خواهد تا سازمان غیردولتی آنها در برنامه اطلاع رسانی خود تنها در چهارچوب خاصی صحبت کند. هیئت مدیره این پیشنهاد را بررسی می کند و در مورد پذیرش و یا عدم پذیرش آن تصمیم گیری می کند، و سپس سیاست هایی را در مورد پیشنهادهای کمک مالی که مشروط هستند، تدوین می کند.

هیئت مدیره تنها تصمیم های رسمی مانند تصویب اولویت ها، برنامه های جدید، بودجه و سیاست ها را اتخاذ می کند. هیئت مدیره تنها در جلساتی که تعداد کافی از اعضا در آن شرکت داشته باشند، می تواند تصمیمی رسمی را اتخاذ کند. این جزئیات باید در اساسنامه سازمان غیردولتی مشخص شده باشد. یک عضو هیئت مدیره به تنهایی نمی تواند برای سازمان غیردولتی تصمیم گیری کند. در تمامی جلسات هیئت مدیره، یک نفر باید گزارشی کامل – که خلاصه مذاکرات نامیده می شود – را تهیه کند، که این گزارش، سابقه رسمی بحث ها و تصمیم گیری های هیئت مدیره به شمار می رود.

اعضای هیئت مدیره باید نهایت تلاش خود را انجام

این روش را امتحان کنید...

هنگامی که اعضای هیئت مدیره با یکدیگر اختلاف نظر دارند

گاهی اوقات اعضای هیئت مدیره در زمینه یک تصمیم، سیاست و اقدام خاص با یکدیگر اختلاف نظر دارند. هنگام بروز این اختلافات، به بحث و گفتگو در مورد آن بپردازید. تلاش کنید تا دیدگاه ها و دلایل مختلف مستتر در نظرات مخالف را درک کنید. این امر سبب گفت و شنودی بهتر و پربارتر در مورد نقاط قوت و ضعف رویکردهای مختلف خواهد شد، و در نهایت، امکان اتخاذ تصمیمی بهتر برای سازمان غیردولتی را فراهم می کند. در صورتی که حتی پس از بحث و گفتگو اعضای هیئت مدیره هنوز با یکدیگر اختلاف نظر داشته باشند، شما می توانید به رای گیری در مورد مساله مورد اختلاف بپردازید و نظر اکثریت را به مورد اجرا بگذارید.

دهند تا در تمامی جلسات هیئت مدیره حضور یابند. حضور در جلسات هیئت مدیره، برای به روز رسانی اطلاعات و اتخاذ تصمیم های صحیح برای سازمان غیردولتی، ضروری است. در صورتی که یک عضو هیئت مدیره نمی تواند در یکی از جلسات هیئت مدیره شرکت کند، باید برای کسب اطلاع در مورد گفت و شنودهای انجام شده و تصمیم های اتخاذ شده در این جلسه با دیگر اعضای هیئت در تماس باشد.

بسیاری از هیئت های مدیره، کمیسیون هایی را تعیین می کنند تا در فاصله بین اجلاس هیئت مدیره وظایف خاصی را انجام دهند. این امر سبب کارآیی بیشتری اجلاس هیئت مدیره می شود. به عنوان مثال، هنگامی که هیئت مدیره سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم قصد بازبینی و به روز رسانی سیاست های سازمان در زمینه موضوع خاصی را دارد، یک کمیسیون را تشکیل می دهد تا به بررسی این موضوع پرداخته و پیشنهادات خود را برای تصمیم گیری به هیئت مدیره ارائه کند.

در یک سازمان غیردولتی جدید یا کوچک، همکاری تمامی اعضای هیئت مدیره با یکدیگر کاری معقول به شمار می رود. همزمان با توسعه سازمان غیردولتی، هیئت مدیره کمیسیون هایی را برای بررسی تعداد روزافزونی از مسائل مختلف تشکیل می دهد. تشکیل این کمیسیون ها روشی برای تقویت کار گروهی در هیئت مدیره و فراهم کردن فرصتی برای اعضای هیئت مدیره به منظور تقویت مهارت ها و توانمندی های مدیریتی آنها به شمار می رود.

سازمان های غیردولتی اطلاعات و راهنمایی های کاملی را در مورد سازمان – شامل ماموریت و اهداف، تاریخچه و برنامه های آن – در اختیار اعضای جدید هیئت مدیره قرار می دهند. سازمان های غیردولتی اطمینان حاصل می کنند که اعضای هیئت مدیره دارای دانش و مهارت لازم برای انجام وظایف خود هستند و در صورت نیاز دوره های آموزشی مورد نیاز را برای آنها برگزار می کنند.
سرانجام، اعضای هیئت مدیره یک نفر را به عنوان رئیس هیئت مدیره انتخاب می کنند که هم مدیریت را بر عهده دارد و هم از تمامی اعضای هیئت مدیره می خواهد تا هرکاری را که می توانند برای سازمان غیردولتی انجام دهند. یک رئیس هیئت مدیره خوب، فضایی مثبت و روابط کاری سازنده ای را بین اعضای هیئت مدیره ایجاد می کند.

شما چگونه می توانید یک هیئت مدیره کارآمد را ایجاد کنید و اعضای آن را انتخاب نمایید؟

تشکیل هیئت مدیره نیازمند زمان است؛ زمانی برای یافتن افرادی که دارای ترکیبی مناسب از دانش، مهارت و روابط باشند و زمانی نیز برای آموزش آنها به منظور ایفای نقششان در هیئت مدیره. تعداد کمی

نت برداشتن در جلسات هیئت مدیره، به نام "دقیقه ها،" برای شفافیت مهم است چرا که موضوعات مورد بحث و تصمیمات هیئت مدیره به ثبت می رسند. (© 2003–2012 شاتراستاک)

از اعضای هیئت مدیره از همان ابتدا دارای تمامی توانمندی های لازم برای انجام تمام مسئولیت هایشان در هیئت مدیره هستند. هیئت مدیره سازمان خود را به عنوان یک تیم در نظر بگیرید – که در آن هر بازیکن موقعیت خاص خود را دارد. آنها با همکاری با یکدیگر می توانند به موفقیت دست یابند. تمامی اعضای هیئت مدیره صرف نظر از موقعیتی که در آن بازی می کنند، باید به ماموریت و اهداف سازمان غیردولتی ایمان داشته باشند و برای پیشبرد این اهداف به سختی تلاش کنند.

بنیان گذاران یک سازمان غیردولتی معمولاً کار خود را با دعوت از دوستان، اعضای خانواده و همکاران – افرادی که به آنها اطمینان دارند – برای حضور در نخستین هیئت مدیره سازمان آغاز می کنند. پس از آنکه سازمان غیردولتی به ثبات دست یافت، باید افرادی با مهارت ها، تجربیات و دیدگاه های جدید را وارد هیئت مدیره کرد. هرچه اعضای هیئت مدیره دارای تنوع بیشتری باشند، آن هیئت مدیره توانایی مدیریت سازمان غیردولتی بزرگتر و پیچیده تری را خواهد داشت.

برای ایجاد یک هیئت مدیره دارای تنوع و گوناگونی، فهرستی از تجربیات، مهارت ها و روابطی که سازمان غیردولتی شما به آن نیاز دارد، و همچنین فهرستی از مکان هایی که شما در آن افرادی با این ویژگی ها را می توانید بیابید را تهیه کنید. همزمان به این پرسش ها نیز پاسخ دهید:

1. ما برای در اختیار داشتن هیئت مدیره ای کارآمد به چه تجربیات، مهارت ها و روابطی نیاز داریم؟

بسیاری از سازمان های غیردولتی به دنبال یافتن اعضای جدیدی برای هیئت مدیره خود هستند که در زمینه فعالیت سازمان مانند بهداشت، حقوق بشر، آموزش و یا ارائه وام های کوچک دارای تخصص باشند. این مساله مهم است، اما در عین حال فراموش نکنید که به دنبال اعضای هیئت مدیره ای باشید که در زمینه های مدیریت، ارتباطات، برقراری ارتباط با جامعه و امور مالی نیز دارای تجربه و تخصص باشند.
اگر سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم یک هیئت مدیره کارآمد داشته باشد، این هیئت مدیره تصمیم های بهتر را اتخاذ می کند. فرض کنید سازمان شما در حال ایجاد یک رابطه همکاری جدید با یک سازمان غیردولتی بین المللی است که هدف از آن آموزش دانش آموزان برای اجرای برنامه های بهداشت عمومی است. هیئت مدیره باید هم موافقتنامه همکاری و هم بودجه مورد نیاز این برنامه را مورد بررسی و تصویب قرار دهد. آن دسته از اعضای هیئت مدیره که در زمینه بهداشت عمومی و سیستم های بهداشتی تخصص دارند، می توانند کارآمد بودن این برنامه را تایید کنند، و آن دسته از اعضای هیئت مدیره که در زمینه مسائل مدیریتی تخصص و تجربه دارند، می توانند بر مسائل مرتبط با اختصاص بودجه به این برنامه نظارت داشته باشند.

2. چه دانش و مهارت های خاصی به سازمان غیردولتی شما کمک می کند تا طی سه یا پنج سال آینده به اهداف خود دست یابد؟

فرض کنید که سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم قصد دارد یک برنامه آموزش و اطلاع رسانی عمومی در زمینه ارتباط بین زباله ها و سلامتی کودکان را اجرا کند. بدیهی است که پیوستن افرادی با سابقه فعالیت در زمینه ارتباطات و رسانه های اجتماعی به هیئت مدیره در راستای منافع سازمان خواهد بود. اگر اعضای هیئت مدیره تنها در زمینه بهداشت و سلامت تخصص داشته باشند، نمی توانند سازمان غیردولتی را در یک برنامه مبتنی بر برقراری ارتباط با مردم به خوبی مدیریت کنند و یا قرارداد سازمان با یک مشاور را برای حصول اطمینان از مناسب بودن آن، مورد بررسی قرار دهند.

3. سازمان غیردولتی ما اکنون و در آینده به چه نوع ارتباطات و روابطی نیاز دارد؟

سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم تصمیم گرفته است تا همکاری درازمدتی را با یک دانشگاه محلی ایجاد کند تا در چهارچوب آن امکان مشارکت دانشجویان رشته های مهندسی و محیط زیست را در برنامه های سازمان فراهم کند. هیئت مدیره می داند که حضور یک نفر از این دانشگاه در هیئت مدیره سازمان غیردولتی، مزایای فوق العاده ای برای سازمان و پیشبرد این برنامه خواهد داشت.

به خاطر داشته باشید...

مدیران اجرایی بنیان گذار یک سازمان غیردولتی باید به هیئت مدیره سازمان گزارش دهند

گاهی اوقات بنیان گذار یک سازمان غیردولتی تصمیم می گیرد که مدیر اجرایی آن سازمان نیز باشد و خود اعضای نخستین هیئت مدیره سازمان را استخدام کند. در این صورت نیز مدیران اجرایی بنیانگذار یک سازمان غیردولتی، در برابر هیئت مدیره مسئول و پاسخگو هستند و باید به آنها گزارش دهند. نخستین هیئت مدیره یک سازمان غیردولتی از مدیر اجرایی سازمان گزارش های منظمی را می خواهد و عملکرد مدیر اجرایی را مورد ارزیابی قرار می دهد.

به همین دلیل، هیئت مدیره فهرستی از افرادی در دانشگاه که با آنها ارتباط دارد را تهیه می کند و نشست هایی را با این افراد برگزار می کند، تا فرایند شناسایی بهترین نامزدها برای عضویت در هیئت مدیره را آغاز کند.

4. یک عضو جدید باید دارای چه مشخصات و ویژگی های شخصی ای باشد تا بتواند به خوبی با سایر اعضای هیئت مدیره هماهنگ باشد؟
این پرسشی مهم است که باید پیش از انتخاب عضوی جدید برای هیئت مدیره به آن پاسخ دهید. اگر جلسات هیئت مدیره شما غیررسمی و بدون برنامه ریزی قبلی است، باید اطمینان حاصل کنید که اعضای جدید نیز می توانند به راحتی خود را با این شیوه تطبیق دهند. اگر سازمان غیردولتی شما به طور سریعی در حال رشد و یا تغییر است، شما باید افرادی را برای عضویت در هیئت مدیره خود انتخاب کنید که توانایی تصمیم گیری سریع را داشته و انعطاف پذیر باشند.

همزمان با آنکه شما اعضای جدیدی را برای عضویت در هیئت مدیره سازمان خود انتخاب می کنید، به یاد داشته باشید که این اعضای جدید پیش از هر چیز باید نسبت به ماموریت، ارزش ها و آرمان های سازمان غیردولتی متعهد باشند. به طور شفاف به آنها بگویید که باید زمان کافی را به مدیریت سازمان غیردولتی، نظارت بر آن، برنامه ریزی، و جذب افرادی با مهارت های جدید برای کمک به سازمان غیردولتی، اختصاص دهند.

هنگامی که هیئت مدیره شما به طور مشخص تصمیم گرفت که اعضای جدید هیئت مدیره باید دارای چه ویژگی هایی باشند، در مورد فرایند جذب و استخدام این اعضای جدید توافق کنید.

هیئت مدیره و کارکنان سازمان چگونه با یکدیگر همکاری می کنند؟

نکته مهم، همکاری بین هیئت مدیره و مدیر اجرایی سازمان است. هیئت مدیره و نیز مدیر اجرایی در زمینه تعیین خط مشی و اولویت ها، ایجاد روابط و جذب منابع برای سازمان مسئول هستند. خطری که سازمان را تهدید می کند این است که بدون مشخص کردن شفاف نقش و وظایف هیئت مدیره و مدیر اجرایی، ممکن است حیطه مسئولیت های آنها با یکدیگر تداخل پیدا کند.

در زیر به چند نکته مهم در زمینه ایجاد روابطی سازنده بین هیئت مدیره و مدیر اجرایی سازمان شما اشاره شده است:

1. اطمینان حاصل کنید که اعضای هیئت مدیره و مدیر اجرایی نقش و مسئولیت های خود را به خوبی درک می کنند. شرح وظایف هر یک را به طور مکتوب تدوین کنید. نکته های زیر را به خاطر داشته باشید:

- هیئت مدیره سیاست های سازمان را مشخص می کند، اجازه اجرای برنامه ها را می دهد و هزینه ها را تصویب می کند. این نقش نظارتی هیئت مدیره است. در شرح وظایف هیئت مدیره تصریح شده است که این هیئت باید بر عملکرد مدیر اجرایی نظارت داشته و آن را مورد ارزیابی قرار دهد، و مدیر اجرایی نیز باید به هیئت مدیره گزارش دهد.
- مدیر اجرایی سیاست ها و برنامه هایی را که هیئت مدیره تصویب کرده است را اجرا می کند. این نقش مدیریت عملی مدیر اجرایی است. در شرح وظایف مدیر اجرایی تصریح شده است که مدیر اجرایی مسئولیت استخدام، نظارت بر و ارزیابی تمامی کارکنان را بر عهده دارد.

2. از یکدیگر حمایت کنید تا هم هیئت مدیره و هم مدیر اجرایی بتوانند وظایف و مسئولیت های خود را به درستی انجام دهند. هیئت مدیره برای انجام

این روش را امتحان کنید...

فهرستی از ویژگی های ضروری یک هیئت مدیره کارآمد

پیش از آنکه شروع به جستجو برای یافتن اعضای جدیدی برای هیئت مدیره سازمان خود کنید، برای شناسایی نامزد مناسب برای عضویت در هیئت مدیره به بررسی فهرست زیر بپردازید.

دانش و مهارت ها:
- مدیریت سازمانی و برنامه ای
- جمع آوری پول
- مدیریت تخصیص بودجه و منابع مالی
- منابع انسانی
- برنامه ریزی و ارزیابی
- بازاریابی و ارتباطات
- مسائل حقوقی

شبکه های ارتباطی و روابط:
- سایر گروه ها و شبکه های اجتماعی
- شرکت های بازرگانی محلی
- تعاونی ها و اصناف
- سازمان های غیردولتی
- بخش دولتی
- سازمان ها و انجمن های حرفه ای

وظایف نظارتی خود به طور روزانه به اطلاعاتی در مورد فعالیت ها و مشکلات سازمان غیردولتی نیاز دارد. مدیر اجرایی این اطلاعات را در اختیار دارد و باید به طور داوطلبانه آن را به اطلاع هیئت مدیره برساند. فرض کنید یکی از اعضای هیئت مدیره سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم با پژوهشگران یک دانشگاه ارتباط دارد. این دانشگاه می خواهد برای اجرای یک برنامه تحقیقاتی با سازمان شما همکاری کند. هیئت مدیره در مورد این برنامه گفتگو می کند و به این نتیجه می رسد که این همکاری سبب افزایش شهرت سازمان غیردولتی شما شده و زمینه را برای همکاری های بیشتر و گسترده تر در آینده فراهم می کند. هیئت مدیره پیش از اتخاذ تصمیم در مورد این برنامه باید با مدیر اجرایی مشورت کند، زیرا مدیر اجرایی ممکن است در مورد توانایی سازمان غیردولتی برای اجرای یک برنامه بزرگ جدید تردیدهایی داشته باشد. در این صورت، هیئت مدیره ممکن است اجرای این برنامه را تصویب نکند، و یا با دانشگاه تماس گرفته و نگرانی های موجود در زمینه توانمندی سازمان غیردولتی را با آنها مطرح کند و از دانشگاه بخواهد که منابع لازم جهت استخدام کارکنان جدید و آموزش آنها را تامین کند. رایزنی های نزدیک بین هیئت مدیره و مدیر اجرایی شالوده مستحکمی را جهت تصمیم هایی که آنها همراه با یکدیگر اتخاذ می کنند،

به خاطر داشته باشید...

هیئت مدیره باید برای منافع سازمان غیردولتی اولویت قایل شود

گسترش هیئت مدیره و حضور اعضای جدیدی به غیر از دوستان و آشنایان بنیان گذار سازمان، سبب کاهش احتمال بروز تضاد منافع – که در صورت حضور اعضای خانواده و دوستان در هیئت مدیره رخ می دهد – می شود. در صورتی که هیئت مدیره نیاز به اتخاذ تصمیمی دشوار داشته باشد، ممکن است یک عضو خانواده و یا دوست نزدیک بنیان گذار سازمان، تمایلی به مخالفت با او نداشته باشد. همچنین اگر بنیان گذار سازمان دیگر بهترین مدیر اجرایی در دسترس برای سازمان نباشد، یک عضو خانواده و یا دوست او ممکن است تمایلی برای جایگزین کردن او نداشته باشند.

مداخله دادن افراد محلی در برنامه ریزی ها از واکنش و رسیدگی سازمان های غیردولتی به نیازهای جامعه شان اطمینان حاصل می کند. در این عکس ملیندا گیتس، بنیانگذار و مدیر مشترک بنیاد بیل و ملیندا گیتس با اعضای کمیته بهداری و بهداشت در روستای اوتار پرادش، هند ملاقات می کند. (© بنیاد بیل و ملیندا گیتس/ باربارا کینی)

فراهم می کند.

از سوی دیگر، مدیر اجرایی برای آنکه بتواند سازمان غیردولتی را به خوبی مدیریت کند، به راهنمایی ها و اطلاعات هیئت مدیره نیاز دارد. فرض کنید سازمان خیابان هایی پاکیزه، کودکانی سالم، اجرای برنامه تحقیقاتی جدید با همکاری دانشگاه را آغاز کرده است، و اکنون مدیر اجرایی در مورد عملکرد مدیر این برنامه که به تازگی استخدام شده است، نگران است. در عین حالی که برطرف کردن این نگرانی ها از وظایف مدیر اجرایی به شمار می رود، او باید با هیئت مدیره نیز مشورت کند تا پیش از اتخاذ هر تصمیمی در این زمینه، با دیدگاه های مختلف اعضای هیئت مدیره نیز آشنا شود.

3. **روابطی مبتنی بر احترام را بین هیئت مدیره و کارکنان سازمان غیردولتی ایجاد کنید که در آن به اختیارات مدیر اجرایی احترام گذاشته می شود.** اعضای هیئت مدیره و کارکنان سازمان غیردولتی باید یکدیگر را بشناسند و درک کنند که همگی برای یک هدف مشترک تلاش می کنند. شما می توانید با فراهم کردن امکان حضور منظم کارکنان در جلسات هیئت مدیره و همچنین دعوت از هیئت مدیره برای بازدید از برنامه ها و آشنایی با کارکنان، فرایند ایجاد روابط بین هیئت مدیره و کارکنان سازمان را تسهیل کنید. اما هیئت مدیره و کارکنان سازمان باید در عین حال به این نکته توجه داشته باشند که مدیر اجرایی مسئولیت نظارت بر کارکنان و مدیریت آنها را بر عهده دارد. اعضای هیئت مدیره هیچگاه نباید تلاش کنند که به طور مستقیم از کارمندان سازمان کاری را بخواهند و یا نقش مدیر اجرایی را نادیده گرفته و تلاش کنند که از کارکنان اطلاعاتی را کسب کنند.

مهم ترین نکته این است که هیئت مدیره و مدیر اجرایی باید گفتگو هایی منظم و شفاف داشته باشند. هنگامی که سازمان با یک مشکل روبرو می شود، شما باید آن را مطرح کنید، در مورد آن بحث کنید، و پیش از آنکه تبدیل به یک بحران شود، آن را حل و فصل کنید. شما باید این مساله را درک کنید که همواره در روابط تنش هایی وجود دارد. ممکن است مدیر اجرایی برخی مواقع این احساس را داشته باشد که هیئت مدیره تلاش می کند خود مدیریت سازمان را بر عهده بگیرد، و در مقابل، هیئت مدیره نیز ممکن است احساس کند که مدیر اجرایی گاهی اوقات تصمیم هایی را اتخاذ می کند که در حیطه اختیارات او نیست. این تنش ها بخشی طبیعی و مهم از یک رابطه است که در آن طرفین عامل پاسخگویی و مسئولیت پذیری یکدیگر هستند. تا زمانی که تمامی طرفین به طور شفاف و صادقانه گفتگو کرده و درک می کنند که هریک وظایفی برای انجام دادن دارند، شما شاهد ایجاد تعادلی مناسب در سازمان غیردولتی خود خواهید بود.

به خاطر داشته باشید...

فراهم کردن امکان حضور افراد جامعه در هیئت مدیره

یکی از روش های مناسب جهت حصول اطمینان از پاسخگو و مسئولیت پذیر بودن سازمان غیردولتی شما، فراهم کردن امکان حضور افراد جامعه در هیئت مدیره است. اگر سازمان غیردولتی شما بر یک محله خاص تاکید دارد، افرادی که در آن محله بزرگ شده اند را در هیئت مدیره سازمان خود استخدام کنید. اگر سازمان شما بر مشکلات مادران جوان تاکید دارد، چندین مادر جوان را در هیئت مدیره خود استخدام کنید. آنها دارای دانش و روابط مستقیم اجتماعی هستند که سبب کارآیی بیشتر فعالیت های سازمان شما می شود. اطمینان حاصل کنید که این اعضای جدید هیئت مدیره از آموزش و حمایت های لازم برای انجام وظایف نظارتی خود در هیئت مدیره بهره مند می شوند.

سازمان های غیردولتی چگونه اعتماد جامعه را جلب می کنند

یکی از مهم ترین دارایی های سازمان غیردولتی شما شهرت مثبت سازمانتان در سطح جامعه است. شما با اجرای برنامه هایی که نیازهای جامعه را برآورده می سازند، می توانید این شهرت را کسب کنید. در مقابل، جامعه نیز به شما اعتماد می کند. هیئت مدیره نیز همراه با سازمان برای جلب اعتماد جامعه تلاش می کند. در زیر به برخی از اقداماتی که سازمان و هیئت مدیره شما برای جلب اعتماد جامعه باید انجام دهند، اشاره شده است:

1. **در مورد سازمان غیردولتی خود در جامعه اطلاع رسانی کنید.** کارمندان و اعضای هیئت مدیره سازمان شما همگی سفرای سازمان به شمار می روند. آنها در مورد فعالیت های سازمان شما، چگونگی عملکرد آن، محدودیت های آن و منابع مورد نیاز آن به جامعه اطلاع رسانی می کنند. از سفرای سازمان خود بخواهید تا در مورد برنامه ها، کارکنان، اعضای هیئت مدیره و ارائه کنندگان کمک مالی – خصوصاً دلایل حمایت این ارائه کنندگان کمک از سازمان شما – به جامعه اطلاع

رسانی کنند. سرانجام، سفرای شما باید به مردم جامعه بگویند که سازمان غیردولتی شما در برابر آنها مسئول و پاسخگو است و مردم این حق را دارند که خواستار دریافت اطلاعات، مطرح کردن پرسش هایشان و ارائه نظراتشان باشند.

2. **سازمان غیردولتی شما باید در برابر جامعه پاسخگو و مسئولیت پذیر باشد.** همواره به خاطر داشته باشید که هدف از وجود سازمان های غیردولتی، خدمت به مردم است و این سازمان ها باید در برابر جامعه پاسخگو باشند. تمامی سازمان های غیردولتی باید دارای ساز و کار مناسب برای مسئولیت پذیری در برابر جامعه باشند. فراهم کردن امکان مشارکت مردمی در برنامه ریزی و ارزیابی فعالیت ها و همچنین ارائه گزارش به مردم، دو راهکار برای پاسخگو بودن سازمان غیردولتی در برابر جامعه به شمار می رود.

3. **به اصول اخلاقی پایبند باشید.** تمامی اعضای هیئت مدیره، کارکنان و داوطلبان موظف به پایبندی به اصول اخلاقی هستند. هیئت مدیره موظف است که در صورت مشاهده موارد نقض اصول اخلاقی، با انجام اقداماتی اصلاحی از پایبندی سازمان به اصول اخلاقی اطمینان حاصل کند. هدف هیئت مدیره، ایجاد روحیه فعالیت حرفه ای در سازمان از طریق حصول اطمینان از این موضوع است که تمامی اقدامات سازمان غیردولتی شفاف و در راستای منافع عمومی جامعه است.

4. **شفاف باشید.** سازمان غیردولتی شما باید امکان دسترسی جامعه به اطلاعات مربوط به سازمان را فراهم کند. هرگز اطلاعات زیر را از مردم مخفی نکنید:
   - چگونگی کارکرد سازمان و اجرای برنامه ها توسط آن و کسانی که سازمان شما به آنها خدمت رسانی می کند.
   - چگونگی انتخاب اعضای هیئت مدیره و کارمندان سازمان.
   - چگونگی اتخاذ تصمیمات مهم و مشخص کردن اولویت ها.
   - منابع مالی شما و چگونگی هزینه کردن این منابع توسط سازمان غیردولتی شما.

   سازمان های غیرانتفاعی برای انجام وظایف خود به صورتی کارآمد، از منابع جامعه (مانند زمان، پول، مهارت و انگیزه) استفاده می کنند. جامعه این حق را دارد که بداند شما در حال انجام چه کاری هستید، چگونه از منابع جامعه استفاده می کنید، و به چه نتایجی دست یافته اید.

باچبان باچائو اندولان (BBA)، "جنبش کودکان را نجات دهید،" نمونه ای از یک سازمان غیردولتی موفق است. این سازمان در سال های دهه 1980 با هدف پایان دادن به کار کودکان و قاچاق انسان شروع به کار کرد. راهپیمایی های این سازمان علیه قاچاق کودکان، مانند این تظاهرات در دهلی نو، هند در سرتاسر هند و جهان گسترش یافت. (© آسوشیتدپرس/ مانیشا سواروپ)

5. با تمامی افراد جامعه به صورتی عادلانه و با احترام و کرامت رفتار کنید. هیئت مدیره باید این اصل را به تمامی کارمندان و داوطلبان سازمان غیردولتی ابلاغ کند. هیئت مدیره سیاست هایی را تدوین می کند که طبق آن هرگونه تبعیض (به عنوان مثال، تبعیض نژادی، مذهبی و قومی) ممنوع است. هیئت مدیره همچنین می تواند منابع مالی لازم را جهت برگزاری دوره های آموزشی برای کارمندان و داوطلبان و نظارت بر رفتار آنها اختصاص دهد تا اطمینان حاصل کند که آنها هیچگونه تبعیضی را قایل نمی شوند.

6. به حفظ حریم خصوصی و محرمانه نگاه داشتن اطلاعات احترام بگذارید. کارکنان و اعضای هیئت مدیره سازمان غیردولتی شما ممکن است از اطلاعات حساس اشخاص مختلف، مانند وضعیت سلامتی آنها، شرایط مالی آنها، و یا راز های خانوادگی آنها آگاه شوند. سازمان غیردولتی باید سیاست هایی را برای محافظت از این اطلاعات و پیگرد و مجازات کسانی که این سیاست ها را نقض می کنند، تدوین کند. این حیطه ای است که شما در آن نباید شفاف باشید.

7. درخواست از جامعه برای ارائه نظرات و پیشنهادات. این کار را می توان از طریق ایجاد کمیسیون های رسمی مشورت با جامعه، و همچنین فراهم کردن امکان مشارکت مردم در برنامه ریزی ها انجام داد. شما همچنین می توانید به طور منظم نظرسنجی هایی را انجام دهید که در آن از مردم دعوت می کنید تا به شما بگویند چگونه می توانید کارهای خود را به نحوی بهتر انجام دهید و یا جلسات منظمی را با شرکت کنندگان در برنامه های خود برگزار کنید و به دیدگاه های آنها گوش فرادهید.

سرانجام، اعتماد، عاملی اساسی در موفقیت یک سازمان غیردولتی به شمار می رود. بنیان گذاران، کارمندان و داوطلبان یک سازمان غیردولتی این اعتماد را ایجاد می کنند. هیئت مدیره سیاست ها و اقداماتی که سبب تقویت این اعتماد می شود را تدوین و اجرا می کند. هنگامی که جامعه به شما اعتماد داشته باشد، کارهای زیر را انجام خواهد داد:

- خواستار بهره مندی از خدمات شما و مشارکت در برنامه های شما خواهد بود.
- با پیوستن به سازمان شما به عنوان نیروی داوطلب و از طریق روش های دیگر از سازمان شما حمایت خواهد کرد.
- از فعالیت ها، کارمندان و مدیران سازمان غیردولتی شما تعریف خواهد کرد.
- نظرات صادقانه خود را برای تقویت سازمان غیردولتی شما و برنامه های آن به شما خواهد گرفت، و اتهاماتی زیان آور را به شما وارد نخواهد کرد.

به خاطر داشته باشید که شما هرگز نخواهید توانست همه را از خود راضی نگه دارید. همواره اشخاصی وجود خواهند داشت که شما نخواهید توانست خواسته های آنها را برآورده سازید. اما تا زمانی که در مورد هدف خود صادق بوده و به اصول اخلاقی پایبند باشید، اعتماد اکثریت مردم جامعه خود را جلب خواهید کرد.

نتیجه گیری

یک سازمان غیردولتی چه تازه تاسیس باشد و چه معتبر و قدیمی، هیئت مدیره آن نقشی اساسی در حفظ مسئولیت پذیری، شفافیت و مشروعیت سازمان ایفا می کند. در ابتدا این مسئولیت به معنای همکاری با بنیان گذار سازمان در راستای مشخص کردن آرمان ها، ماموریت و اهداف سازمان غیردولتی و حفظ مسئولیت پذیری و پاسخگویی آن در برابر جامعه است. همزمان با رشد و توسعه سازمان غیردولتی، افزایش تعداد برنامه های در دست اجرا، و همچنین افزایش تعداد کارمندان، منابع، ارائه کنندگان کمک های مالی و شرکا، مسئولیت های هیئت مدیره در زمینه نظارت و حفظ مسئولیت پذیری سازمان در برابر تعداد رو به رشدی از شرکا و مخاطبان نیز افزایش می یابد. یافتن اعضایی مناسب برای هیئت مدیره و حصول اطمینان از این موضوع که این اعضا دارای توانمندی های لازم برای انجام وظایف خود هستند، از عوامل اساسی موفقیت هر سازمان غیردولتی ای به شمار می رود.

به خاطر داشته باشید...

نظارت در برابر مدیریت

هیئت مدیره در چهارچوب وظایف نظارتی خود، بودجه سازمان را بررسی و تصویب می کند. پس از تصویب بودجه نیز مدیر اجرایی مسئولیت اجرای آن را بر عهده دارد. اگر هیئت مدیره اختصاص 5000 دلار برای هزینه های چاپی را تصویب کند، نمی تواند بعدها تصمیم مدیر اجرایی برای هزینه کردن 3000 دلار برای نشریه جدید سازمان غیردولتی را زیر سوال ببرد. یک عضو هیئت مدیره می تواند پیشنهاداتی را در زمینه راهکارهای جایگزین کم هزینه تر مطرح کند، اما در نهایت، این مدیر اجرایی است که در مورد چگونگی هزینه کردن بودجه تصویب شده تصمیم گیری می کند.

5 مشارکت و تقویت نقش جامعه

(© آسوشیتدپرس/ تونی اولار)

مردم و جوامع دلایل اصلی وجود سازمان های غیردولتی به شمار می روند. هدف از ایجاد تمامی سازمان های غیردولتی، صرف نظر از حیطه فعالیت آنها، بهبود شرایط زندگی مردم و تقویت جامعه است. با این حال، نقش سازمان های غیردولتی می تواند فراتر از سازمان هایی بشردوستانه باشد که برای مقابله با رنج های مردم تلاش می کنند. آنها می توانند سازمان هایی باشند که نقش جامعه را تقویت کرده و به مردم انگیزه می دهند تا آرمان های خود برای دستیابی به زندگی و جوامعی بهتر را تحقق بخشند. سازمان های غیردولتی برای دستیابی به این توانمندی های بالقوه خود باید دانش، مهارت ها و اطمینان لازم را در اختیار افراد جامعه قرار دهند تا مردم بتوانند خود نیازهایشان را برآورده سازند و از حقوق خود دفاع کنند.

یک روش مناسب برای آغاز فعالیت های سازمان غیردولتی شما این است که درهای سازمان خود را به روی مردم باز کنید تا نه تنها در برنامه های سازمان مشارکت داشته باشند، بلکه به برنامه ریزی، مدیریت و ارزیابی برنامه ها نیز کمک کنند. سازمان غیردولتی شما می تواند از طریق روش های زیر به توسعه مشارکت مدنی در سازمان کمک کند:

- سرمایه گذاری در زمینه توسعه مدیریتی و حمایت از مدیران جدید برای شناسایی مشکلات، ارائه راهکارها و تدوین برنامه های کاری.
- سازماندهی نشست ها «به اشتراک گذاردن آرمان ها» که در آن از مردم جامعه دعوت می شود تا آرمان های خود برای زندگی و جامعه شان را بیان کنند، و سپس با ترکیب این آرمان ها، آرمانی مشترک تدوین می شود.
- راهنمایی مردم جامعه برای آنکه خود از حقوقشان دفاع کنند، و نگرانی های خود را به گوش مقامات منتخب و سیاست گذاران دولتی برسانند.
- حمایت از ایجاد ساختار و ساز و کاری که سبب می شود تا دولت و مقام های منتخب در برابر شهروندان پاسخگو باشند.
- تشویق و سازماندهی مردم برای رای دادن.

مشارکت مردم و تقویت نقش جامعه دو عاملی هستند که به طور متقابل سبب تقویت یکدیگر می شوند. هنگامی که مردم در فعالیت ها مشارکت می کنند، مهارت های جدیدی را می آموزند، اعتماد به نفس کسب می کنند، و خواست و توانایی خود برای کنترل زندگی خود را تقویت می کنند. و هنگامی که جایگاه مردم تقویت شود، احتمال مشارکت آنها در فعالیت های مختلف افزایش می یابد. در این فصل، ما به بررسی این موضوع خواهیم پرداخت و نشان می دهیم که چگونه یک سازمان فرضی دیگر به نام بهداشت برای همه، در راستای افزایش مشارکت و تقویت نقش مردم تلاش می کند.

آموزش و آماده سازی مدیران جدید

سازمان های غیردولتی باید به آموزش و آماده سازی مدیران جدید در جامعه خود بپردازند، چه این جامعه بر اساس مرزهای جغرافیایی تعریف شده باشد و چه بر مبنای مقابله با مشکلی مشترک شکل گرفته باشد. شما این کار را از طریق تقویت مهارت های مردم و فراهم کردن فرصت های ایفای نقش مدیریتی برای آنها انجام می دهید. با آموزش و آماده سازی مدیران جدید، شما اطمینان حاصل می کنید که پس از کناره گیری بنیان گذاران سازمان، تلاش های سازمان غیردولتی شما ادامه خواهد یافت. و نکته ای که به همان اندازه اهمیت دارد، این است که شما شرایطی را ایجاد می کنید که در آن افرادی که تحت تاثیر مشکل خاصی قرار دارند، خود در فرایند حل آن مشکل مشارکت خواهند داشت.

مدیرانی که شما آموزش می دهید، از طریق روش های زیر سبب تقویت تلاش های سازمان غیردولتی شما خواهند شد:

- آموزش سایر مردم جامعه در مورد مشکلی که سازمان شما برای حل آن تلاش می کند
- ایفای نقش انتقال دهندگان پیام در برنامه های بهداشت عمومی
- همکاری با دولت و مقامات منتخب و حضور در اجلاس مختلف و ارائه گزارش
- تشویق و سازماندهی سایر مردم برای مشارکت، بیان نظراتشان و انجام اقداماتی عملی

به خاطر داشته باشید...

جامعه خود را تعریف کنید

سازمان های غیردولتی جامعه را به شیوه های گوناگونی تعریف می کنند. برای برخی از سازمان ها جامعه به معنای یک محدوده جغرافیایی، مانند یک محله، یک روستا، یک شهر و یا یک منطقه است. برای برخی دیگر از سازمان ها جامعه به معنای یک گروه اقلیت نژادی خاص، یک گروه که به زبانی خاص صحبت می کنند، یک گروه سنی، و یا یک گروه جنسیتی است. تعدادی دیگر از سازمان ها نیز ممکن است جامعه خود را بر مبنای هر شخصی که تحت تاثیر مساله ای خاص قرار داشته باشد، مانند مبتلایان به HIV و یا بیکاران، تعریف کنند. سازمان غیردولتی شما باید جامعه ای که قصد برقراری ارتباط با آن و تقویت نقش آن را دارید، را تعریف کند.

سازمان بهداشت برای همه کارگاه های آموزشی در زمینه بهداشت را برای زنان کم درآمد جامعه برگزار می کند و در کمک به آنها برای بکارگیری راهکارهای بهداشتی مناسب موفق بوده است. اکنون سازمان «بهداشت برای همه» قصد دارد یک برنامه مدیریت زنان را آغاز کند که هدف از آن آموزش زنان کم درآمد جامعه برای ایفای نقش رهبران جامعه در زمینه مسائل بهداشتی است.

سازمان غیردولتی شما می خواهد چند نفر از زنانی که در کارگاه های آموزشی شرکت کرده بودند را استخدام کند تا نشست های هفتگی را برگزار کنند. سازمان شما موارد زیر را به عنوان موضوع گفتگو در این نشست ها تعیین می کند: چگونه می توان مدیری بهتر بود، در جامعه محل زندگی این زنان به چه نوع مدیریتی نیاز است، و این زنان خود می خواهند چه نوع مدیریتی داشته باشند. این برنامه شامل کارگاه های آموزشی خواهد بود که هدف از آنها ایجاد مهارت های اساسی در زمینه های زیر است:

- تحلیل یک مشکل در جامعه.
- تدوین راهکارها.
- برنامه ریزی برای رویدادها و برنامه ها.
- مدیریت وظایف، زمان بندی ها و منابع.
- برگزاری نشست ها.
- سخنرانی های عمومی.
- حل و فصل اختلافات.

به خاطر داشته باشید که در عین حالی که آموزش های رسمی مهم است، اما انسان ها کارها را از طریق انجام دادن می آموزند. در کارآمدترین برنامه های مدیریتی، به شرکت کنندگان آموزش داده می شود تا یک مشکل را برای حل و فصل انتخاب کنند، راهکارهای آن را شناسایی کنند، سپس برنامه اجرایی حل مشکل را آغاز کنند. شرکت کنندگان در برنامه مدیریت زنان سازمان بهداشت برای همه در زمینه های زیر آموزش خواهند دید:

- شناسایی یک مشکل، مانند این مساله که چرا تعداد بسیار زیادی از زنان جامعه دچار بیماری های قابل پیشگیری می شوند.
- تحلیل عوامل ریشه ای این مشکل. به عنوان مثال، بودجه بیمارستان دولتی که مرکز درمان این بیماری ها است، کاهش چشمگیری یافته است و در نتیجه تعداد زیادی از زنان امکان بهره مندی از خدمات درمانی را ندارند. همچنین بودجه دولتی برنامه های آموزشی در زمینه بهداشت نیز کاهش یافته است.
- مواردی را که آنها می خواهند تغییر دهند را شناسایی و اولویت بندی کنید. آنها تصمیم می گیرند که نه تنها خواستار تخصیص مجدد بودجه هستند، بلکه می خواهند این بیمارستان برنامه های بهتری را در زمینه آموزش و خدمت رسانی به زنانی که سطح تحصیلات بالایی ندارند، اجرا کند.
- اشخاصی که آنها می خواهند تحت تاثیر قرار دهند را به طور دقیق مشخص کنید – شخصی که توانایی تخصیص مجدد بودجه را دارد – و در زمینه پیام هایی که احتمال تاثیرگذاری بیشتری بر آن شخص دارند، تصمیم گیری کنید.
- سرانجام، برنامه مدیریت زنان، سایر زنان جامعه را تشویق و سازماندهی می کند تا یک دادخواست

به خاطر داشته باشید...

کار خود را با مشارکت دادن اعضای جامعه در سازمان غیردولتی خود آغاز کنید

هرگاه مردمی که شما در حال خدمت رسانی به آنها هستید، در سازمان غیردولتی شما مشارکت داشته باشند، سازمان شما موفق تر خواهد بود. در این صورت نه تنها برنامه های شما تناسب بیشتری با نیازهای آنها خواهد داشت، بلکه شما و جامعه مالکیت برنامه های سازمان غیردولتی شما را به طور مشترک بر عهده خواهید داشت. به این ترتیب، اعضای جامعه شما تمایل بیشتری به حمایت از سازمان غیردولتی شما و برنامه های آن در آینده خواهند داشت. علاوه بر این، سازمان غیردولتی شما با سرمایه گذاری در زمینه مهارت ها و توانایی های مدیریتی مردمی که به آنها خدمت می کنید، استعدادهای بیشتری را برای اجرای برنامه های سازمان خود در اختیار خواهید داشت.

این روش را امتحان کنید...

به دنبال رهبران ذاتی جامعه خود باشید

تمامی جوامع دارای «رهبرانی ذاتی» هستند – افرادی که سایر مردم به حرف هایشان گوش می دهند، از آنها الگو می گیرند، و از آنها نظر می خواهند. این افراد ممکن است سالمندانی باشند که به دلیل تجربیاتشان مورد احترام هستند، و یا جوانانی باشند که می توانند به سایرین انگیزه بدهند. برخی از آنها ممکن است دارای تحصیلاتی رسمی باشند؛ و برخی نیز ممکن است مدرک رسمی نداشته باشند. اگر این افراد را در جامعه نمی شناسید، هنگام بررسی نیازمندی ها و دارایی های خود، از مردم جامعه خود بخواهید که این افراد را به شما معرفی کنند. سپس از این رهبران ذاتی دعوت کنید تا در برنامه مدیریتی سازمان شما شرکت کنند.

اعضای کمپین مبارزه با فقر، یک سازمان غیردولتی مستقر در توکیو، در این تظاهرات که در لس آنجلس برگزار شد، از جامعه خود در آن سوی اقیانوس حمایت می طلبند. (© آسوشیتدپرس/ هکتور ماتا)

را امضاء کنند، نامه هایی را ارسال کنند و یا در برابر دفتر منطقه ای وزارت بهداشت تجمع کنند.

پس از آنکه آموزش این مدیران جدید در چهارچوب برنامه شما به اتمام رسید، راهکارهایی را برای ادامه حمایت از آنها بیابید. شما می توانید این کار را به روش های زیر انجام دهید:

- استخدام آنها به عنوان کارمندان سازمان. اگر سازمان بهداشت برای همه بودجه بیشتری را به توسعه برنامه های آموزشی خود در زمینه مسائل بهداشتی اختصاص داده است، می تواند فارغ التحصیلان برنامه مدیریت زنان را برای برقراری ارتباط با جامعه، هماهنگ کردن کارگاه های آموزشی و یا حتی آموزش متقاضیان جدید استخدام کند.
- فراهم آوردن امکان حضور آنها در برنامه های حمایتی. اگر سازمان بهداشت برای همه قصد دارد تا برای جذب بودجه دولتی بیشتر برای بیمارستان های مادران و نوزادان فعالیت کند، می تواند از فارغ التحصیلان برنامه مدیریت زنان دعوت کند تا به تدوین برنامه این تلاش ها، مشخص کردن پیام مورد نظر و برقراری ارتباط با مقامات دولتی کمک کنند.
- حمایت از آنها برای مشارکت در سایر برنامه ها و ائتلاف های اجتماعی. سازمان بهداشت برای همه می تواند مدیرانی که آموزش آنها به تازگی به اتمام رسیده است را به سایر سازمان های غیردولتی و ائتلاف ها معرفی کند، تا به عنوان کارمند و یا نیروی داوطلب در آنجا مشغول به کار شوند. به این ترتیب، برنامه مدیریت زنان سازمان بهداشت برای همه در راستای منافع تمامی سازمان های غیردولتی خواهد بود.
- ایجاد فرصت هایی برای آنها به منظور تحقق بخشیدن به ایده هایشان. در صورتی که این مدیران جدید ایده خاصی برای یک برنامه – مانند یک برنامه اطلاع رسانی عمومی در مورد اهمیت مراقبت های ویژه برای مادران باردار مبتلا به اِچ آی وی (HIV) – داشته باشند، سازمان بهداشت برای همه می تواند به آنها برای جمع آوری پول لازم جهت اجرای این برنامه کمک کند. اعتماد به نفسی که آنها از اجرای این برنامه ها به دست می آورند، می تواند سبب شود تا برخی از آنها خود

اقدام به تاسیس یک سازمان غیردولتی کنند، که در نهایت تبدیل به متحدی برای سازمان بهداشت برای همه خواهد شد.

توسعه مشارکت مدنی گسترده

سازمان غیردولتی شما می تواند به روش هایی غیر از آموزش و حمایت از مدیران جدید به توسعه مشارکت مدنی بپردازد. نکته مهم این است که همه افراد برای مدیریت ساخته نشده اند. سازمان غیردولتی شما می تواند فرصت هایی را برای افرادی که توانایی های مدیریتی ندارند فراهم کند تا به بهبود جامعه خود کمک کنند. توسعه مشارکت مدنی گسترده در نهایت به سازمان غیردولتی شما کمک خواهد کرد تا به اهداف خود دست یابد.

روش های توسعه مشارکت مدنی توسط سازمان های غیردولتی می تواند شامل فراهم کردن فرصت هایی برای مردم به منظور توصیف آرمان های خود در مورد آینده و یا تشویق و سازماندهی مردم برای شرکت در انتخابات باشد. سازمان های غیردولتی می توانند در کمک به مردم برای درک این نکته که آنها می توانند خواسته های خود را بیان کنند و هر یک دارای یک رای هستند، نقشی اساسی داشته باشند.

دعوت از اعضای جامعه برای مشخص کردن آرمان ها

یکی از روش های موثر در ارتباط با مردمی که هیچگاه نقشی در تعیین آینده خود نداشته اند، دعوت از آنها برای بیان امیدها و آرمان هایشان در زمینه زندگی و جوامعشان است. سازمان بهداشت برای همه می تواند نشست هایی را برای به اشتراک گذاشتن آرمان ها را با اقشار مختلف جامعه مانند جوانان، سالمندان، زنان و مردان میانسال و یا ساکنان محله های مختلف شهر برگزار کند. در این نشست ها شما می توانید از شرکت کنندگان پرسش هایی مانند این موارد را بپرسید: اگر همه مردم در جامعه شما از مراقبت های بهداشتی بهره مند بودند، جامعه شما چگونه بود؟ و چه تغییری در آن مشاهده می شد؟

برنامه مدیریت زنان سازمان بهداشت برای همه می تواند زنان ساکن محله های فقیرنشین را گرد یکدیگر جمع کند تا آرمانی مشترک را برای جامعه ای تدوین کنند که در آن بر تقویت بهداشت و سلامتی زنان تاکید می شود. در جلسات به اشتراک گذاشتن آرمان ها معمولاً این گونه پرسش ها مطرح می شود: در جامعه آرمانی شما برای آینده، زندگی زنان به چه صورتی خواهد بود؟ جامعه به چه صورتی خواهد بود؟ جامعه چه منابعی را به حمایت از بهداشت و سلامتی زنان اختصاص خواهد داد؟

سازماندهی برنامه هایی برای فراهم کردن امکان مشارکت مردم

کمک به مردم برای مشخص کردن آرمانی مشترک برای جامعه خود، نخستین مرحله در فرایند آشنا کردن آنها با توانایی شان برای شکل دادن به آینده خود است. مرحله بعد کمک به آنها برای درک این موضوع است که آنها توانایی ایجاد تغییر را دارند. سازمان های غیردولتی می توانند فعالیت های متعددی را سازماندهی کنند که در آن مردم توانایی ایجاد تغییراتی کوچک یا بزرگ را برای بهبود جوامع خود دارند.

این چیست؟

مشارکت مدنی

مشارکت مدنی دربرگیرنده فعالیت های مختلفی است که به شهروندان اجازه می دهد تا دیدگاه های خود را بیان کرده و برای ایجاد تغییر دست به انجام اقداماتی بزنند.

- کمک به برگزاری نشست هایی در سطح محله ها، تمیز کردن خیابان ها، و یا برگزاری جشنواره های فرهنگی.
- فعالیت داوطلبانه در یک سازمان غیردولتی و یا سایر گروه های اجتماعی.
- حضور در جلسات شورای شهر و یا ادای شهادت در جلسات علنی رسیدگی به موضوعات مختلف.
- شرکت در اجلاس و همایش ها برای بحث در مورد مشکلات جامعه.
- نوشتن نامه خطاب به سردبیران.
- حضور در راهپیمایی ها، تجمعات و اعتصاب ها.
- رای دادن.

به خاطر داشته باشید...

مدیران سازمان های غیردولتی برای تقویت نقش دیگران باید خود را کنار کشیده و آنها را آزاد بگذارند

اگر سازمان غیردولتی شما قصد آموزش مدیرانی جدید و تقویت جایگاه آنها به منظور بر عهده گرفتن مدیریت ایجاد تغییرات را دارد، مدیران و کارکنان سازمان شما باید خود را کنار کشیده و به دیگران اجازه بر عهده گرفتن مدیریت را بدهند. مردم برای تقویت نقش و جایگاه خود، باید خود مسئولیت موفقیت ها و شکست هایشان را بر عهده بگیرند.

به عنوان مثال، سازمان بهداشت برای همه می تواند برنامه های نقاشی بر روی دیوارهای سطح محله ها را برگزار کند و از جوانان دعوت کند تا سطح دیوارها را با تصاویری از یک جامعه سالم نقاشی کنند. سازمان بهداشت برای همه همچنین می تواند روزهایی را برای تمیز کردن سطح معابر و خیابان ها در محله های مختلف تعیین کند، که در آن روز مردم به تمیز کردن پارک ها و خیابان ها بپردازند. هیئت مدیره سازمان های غیردولتی نیز می توانند از شرکت های بازرگانی درخواست کنند که لوازم و تجهیزات مورد نیاز برای این فعالیت ها را در اختیار داوطلبان قرار دهند.

سازمان غیردولتی شما همچنین می تواند از دولت بخواهد تا از این تلاش ها حمایت کند. این کار فرصتی را برای مقام های مسئول و قانون گذاران تامین خواهد کرد تا روابطی مبتنی بر حسن نیت را با جامعه ایجاد کنند و در عین حال روابط سازمان غیردولتی شما با دولت را نیز تقویت خواهد کرد. ما در فصل بعد به تفصیل در مورد روابط بین سازمان های غیردولتی و دولت گفتگو خواهیم کرد.

فراهم کردن امکان مشارکت اعضای جامعه در برنامه های حمایتی

شما باید امکان مشارکت اعضای جامعه در گفتگو در زمینه مسائلی که سازمان غیردولتی شما در حیطه آنها فعالیت می کند را فراهم کنید. افرادی که بیش از همه تحت تاثیر این مسائل قرار گرفته اند، معتبرترین گزینه ها برای انتقال پیام به مقام های دولتی و سایر سیاست گذاران به شمار می روند. در کشورهایی که دارای آزادی کافی هستند، سازمان های غیردولتی می توانند مردم را برای امضای دادخواست ها، نوشتن نامه ها، تماس های تلفنی، و ادای شهادت تشویق و سازماندهی کنند. سازمان غیردولتی شما می تواند با تامین اطلاعات و سایر ابزار مورد نیاز به این تلاش ها کمک کند.

به عنوان مثال، اگر سازمان بهداشت برای همه از وزارت بهداشت می خواهد تا وضعیت بهداشتی در یک منطقه را بهبود بخشد، می تواند اعضای جامعه را استخدام کرده و آموزش دهد تا در مورد این مساله اطلاع رسانی کنند. این اعضای جامعه می توانند پیام اصلی یک برنامه حمایتی را تدوین کنند، سپس درخواست خود و حقایق مرتبط با آثار منفی وضعیت نامناسب بهداشتی در جوامع خود را به مقام های دولتی ارائه کنند. در صورتی که تعدادی از اعضای جامعه گزارشی را در مورد تاثیر منفی این شرایط بر سلامتی فرزندان خود ارائه کنند، این

کمپین یک مادر و فرزندش در یک اقدام درمانی (TAC) در مقابل ساختمان مجلس کیپ داون، آفریقای جنوبی راهپیمایی می کنند. TAC از دسترسی به خدمات جامع درمانی و پیشگیری از HIV/ ایدز حمایت می کند. این سازمان غیردولتی از طریق چنین اقداماتی، مراقبت های بهداشتی بهتری را برای شهروندان مبتلا به HIV مثبت در آفریقای جنوبی فراهم کرده است. (© آسوشیتدپرس/ عابد زیلوا)

این چیست؟

برنامه های حمایتی

برنامه حمایتی به معنای تلاش برای اتخاذ موضع در برابر مسئولان و سیاست گذارانی است که توانایی ایجاد تغییر را دارند. شما می توانید از مقامات دولتی بخواهید که قانونی جدید را تصویب کنند و یا یک قانون موجود را تغییر دهند. شما می توانید از مقام های مسئول یک وزارتخانه دولتی بخواهید که مقررات و یا رویکردهای خود را تغییر دهند. بسیاری از سازمان های غیردولتی برای افزایش بودجه در زمینه یک مشکل و یا مساله خاص، مانند مراقبت های بهداشتی اساسی و یا آموزش، تلاش می کنند. سازمان های غیردولتی همچنین می توانند از مدیران شرکت های بازرگانی بخواهند تا مسئولیت های اجتماعی بیشتری را بر عهده بگیرند.

برنامه بسیار قدرتمندتر خواهد شد. کارکنان سازمان بهداشت برای همه می توانند به اعضای جامعه کمک کنند تا نکات مورد تاکید در سخنان خود را مشخص نمایند و این نکات را به صورتی تاثیرگذار بیان کنند. در کشورهایی که فضای سیاسی اجازه فعالیت های اجتماعی را نمی دهد، سازمان غیردولتی شما باید راهبردهای حمایتی خود را به دقت مورد بررسی قرار دهد. شما باید اطمینان حاصل کنید که جامعه شما به خوبی در مورد واکنش های دولت آگاه است.

حمایت از ساختارهای نظارتی که سبب مشارکت مدنی می شود

در کشورهایی که از لحاظ قانونی امکان فعالیت های مدنی وجود دارد، اما این فعالیت ها به طور گسترده انجام نمی شود، یک وظیفه مناسب سازمان های غیردولتی، حمایت از ایجاد ساز و کارهای لازم جهت مشارکت مدنی است. سازمان های غیردولتی باید برای حمایت از موارد زیر با یکدیگر همکاری کنند:

- فراهم آوردن شرایط لازم به این منظور که سازمان های منطقه ای – که مسئولان آن با رای مردم انتخاب می شوند – نشست های علنی را با حضور مردم برگزار کنند تا شهروندان بتوانند نظرات خود در مورد قوانین جدیدی که در حال بررسی و تصویب است را اعلام کنند. (به عنوان مثال، دادگاه های عمومی)
- استفاده از هیئت های مشاوره اجتماعی و یا کمیسیون های نظارت شهروندی توسط وزارتخانه های دولتی برای دریافت نظرات مردمی و پاسخگویی به پرسش های شهروندان.
- ایجاد شفافیت بیشتر در فرایند تصمیم گیری و دسترسی شهروندان به اطلاعات، مانند لزوم انتشار آمار رای دهندگان و یا قرار دادن برخی اسناد خاص در اختیار عموم جامعه برای مطالعه و بررسی.

سازمان های غیردولتی می توانند با کمک به مقام های مسئول برای پایبندی به تعهدات خود و بهره مندی از حمایت های مردمی بیشتر از طریق پاسخگو بودن و مسئولیت پذیری، سبب شوند تا مقامات دولتی برای این ساختارها و ساز و کارها ارزش قایل باشند. در عین حال، سازمان های غیردولتی باید جامعه را تحت آموزش قرار دهند تا مردم بدانند که مقام ها در برابر آنها پاسخگو هستند، و شهروندان این حق را دارند تا از مقام ها بخواهند مسئولیت پذیر و پاسخگو باشند. مردم برای دستیابی به این اهداف نیاز دارند که هم به اطلاعات دسترسی داشته باشند و هم با مقام های مسئول در تماس باشند، که سازمان های غیردولتی می توانند امکان دسترسی به هر دو مورد را برای شهروندان فراهم کنند.

به عنوان مثال، سازمان بهداشت برای همه مدیریت یک ائتلاف از سازمان های غیردولتی را بر عهده دارد که هدف از آن اعمال فشار بر وزارت بهداشت برای ایجاد یک کمیسیون مشاوره شهروندی با هدف دریافت نظارت مردم در زمینه برنامه های وزارت بهداشت است. سازمان های غیردولتی این وظیفه را دارند تا اعضای جامعه را برای عضویت در این کمیسیون ها استخدام کرده و آموزش دهند. سازمان بهداشت برای همه، زنان فارغ التحصیل از برنامه مدیریت زنان خود را تشویق می کند تا برای

این روش را امتحان کنید...

به مردم کمک کنید تا داستان زندگی خود را بیان کنند

برنامه های حمایتی به معنای بیان داستان ها و گزارش هایی است که به تصمیم گیران کمک می کند تا عمق تاثیر یک مشکل، قانون، و یا سیاست بر زندگی مردم را دریابند. سازمان های غیردولتی می توانند مردم را تشویق کنند تا پیشقدم شده و داستان زندگی خود را بیان کنند؛ چه این امر به صورت ادای شهادت در جلسه ای علنی باشد و چه در چهارچوب برنامه های عمومی آموزشی و اطلاع رسانی سازمان غیردولتی. شما می توانید این کار را از طریق ثبت داستان زندگی مردم به صورت مکتوب و یا به صورت یک فیلم، و قرار دادن آن در تارنمای خود و سایر رسانه ها انجام دهید.

عضویت در این کمیسیون تلاش کنند. سازمان های غیردولتی می خواهند اطمینان حاصل کنند که ساختار این کمیسیون به گونه ای است که دولت و یا هیچ سازمان غیردولتی خاصی نمی تواند بر آن کنترل داشته باشد.

سازماندهی و آموزش رای دهندگان

سرانجام، سازمان های غیردولتی می توانند رای دادن را به عنوان نوعی از مشارکت مدنی تشویق کنند. در صورتی که نظام سیاسی اجازه دهد، سازمان های غیردولتی می توانند از رای دهندگان ثبت نام کند، به آنها در مورد اهمیت انتخابات آموزش دهند، نشست هایی را برای دیدار نامزدهای انتخاباتی با مردم برگزار کنند، و شهروندان را تشویق کنند که در روز انتخابات در پای صندوق های رای حاضر شوند.

نتیجه گیری

تقویت مشارکت مردمی و تقویت نقش شهروندان، محور اصلی تلاش های یک سازمان غیردولتی در راستای ایجاد تغییر به شمار می رود. ممکن است سازمان غیردولتی شما در زمینه برنامه ریزی، مدیریت، و طرح های نظارتی، بسیار موفق باشد، اما اگر شالوده مستحکم مدیریت و مشارکت مردمی را ایجاد نکنید، سازمان غیردولتی شما پس از خروج بنیان گذاران سازمان از آن، چندان دوام نخواهد آورد.

شما همزمان با پیشبرد سایر عرصه های تلاش سازمان غیردولتی خود، باید توانمندی های سازمانتان در زمینه حمایت از و حفظ مشارکت مردمی و تقویت نقش شهروندان را نیز افزایش دهید. شما باید کار خود را با آموزش کارکنان، داوطلبان و اعضای هیئت مدیره سازمان خود در این زمینه که سازمان های غیردولتی برای تقویت مشارکت مدنی چه کارهایی را می توانند انجام دهند، آغاز کنید. خود نیز در زمینه فرایند سیاسی مطالعه کنید، از توازن قدرت درک روشنی داشته باشید، نقشی که می خواهید سازمان غیردولتی شما ایفا کند را شناسایی کنید، و با دولت روابط سازنده ای را ایجاد کنید.

شما همچنین باید به نظرات جامعه خود گوش فرادهید. آنها آمادگی و اراده انجام چه کاری را دارند؟ برخی افراد ممکن است بخواهند تنها با مردم محله خود در ارتباط باشند، و یا تنها در زمینه مشکل خاصی که بر مردم و خانواده های ساکن یک محله تاثیر می گذارد، فعالیت کنند. آنها پیش از آنکه آمادگی فعالیت در زمینه مسائل و سیاست های بزرگتر را داشته باشند، به زمان نیاز دارند.

تنها یک روش صحیح برای تقویت مشارکت مدنی و تقویت نقش شهروندان وجود ندارد. شما می توانید فعالیت خود را از سطحی کوچک آغاز کنید، رویکردهای متفاوتی را امتحان کنید و به تدریج اطلاعات بیشتری را کسب کنید. به خاطر داشته باشید که صرف نظر از ماموریت خاص سازمان غیردولتی شما، هرچه بیشتر مردم جامعه با حقوق و مسئولیت های خود به عنوان یک شهروند آشنا شوند، بر کارآیی سازمان غیردولتی شما نیز افزوده خواهد شد.

به خاطر داشته باشید...

مشارکت مدنی در راستای منافع عمومی جامعه بوده و به دولت ها در انجام بهتر وظایف آنها کمک می کند

سازمان های غیردولتی در دیدار و تماس با مقام های منتخب، باید به طور مستمر بر این نکته تاکید کنند که گوش دادن به نظرات مردم و فراهم آوردن امکان نظارت مردمی، در نهایت سبب تقویت خدمات دولت شده و به مقام های دولتی کمک می کند تا وظایف خود را به طور کامل انجام دهند. علاوه بر این، این فرایند به مقام های مسئول نشان می دهد که مشارکت مدنی گسترده، امکان بهره مندی از منابع متعلق به شهروندان برای تقویت جوامع را فراهم می کند، و به این ترتیب، تلاش های دولت در این راستا را تکمیل خواهد کرد.

6

همکاری با سازمان های غیر دولتی دیگر و دولت

(©2012 تینک استاک)

سازمان

های غیردولتی نمی توانند چشم انداز مورد نظر خود برای بهبود وضع جامعه را به تنهایی محقق سازند. نیازهای اجتماع بی شمارند و مشکلات جامعه بیش از حد پیچیده هستند. سازمان غیردولتی شما باید برای دستیابی به اهداف خود با سازمان های غیردولتی دیگر و دولت همکاری کند.

شما با همکاری با سازمان های غیردولتی دیگر و بخش دولت، می توانید به منابع جدیدی دسترسی پیدا کنید که از جمله آنها کمک های نقدی و غیرنقدی و همچنین اطلاعات، تخصص و مهارت است. سازمان های غیردولتی در ابتدای کار خود ممکن است به دلیل روابطی که با سازمان های غیردولتی دیگر، ادارات دولتی یا دانشگاه ها دارند بتوانند بدون پرداخت اجاره بها فضایی برای فعالیت پیدا کنند. شما به واسطه همکاری با سازمان های غیردولتی دیگر ممکن است بتوانید پیام های آموزش عمومی خود را به جمعیت های هدف جدیدی برسانید و پایگاه مردمی خود را برای حمایت از طرح های بسیج منابع سازمان گسترش دهید. خلاصه اینکه سازمان های غیردولتی نوپا به واسطه همکاری می توانند نام خود را مطرح و ظرفیت سازی کنند.

همکاری، از غیر رسمی و موردی تا رسمی و منظم، اَشکال گوناگونی دارد. این همکاری ها می توانند روابطی باشند که برای در میان گذاشتن اطلاعات، ایده ها و تجربیات خود به طور منظم با یکدیگر صحبت می کنید. شما همچنین می توانید روابط بسیار سازمان یافته مبتنی بر همکاری داشته باشید و از این روابط برای طراحی پروژه، جمع آوری پول و اجرای پروژه به طور مشترک استفاده کنید.

برای تدوین طرح های پروژه ای کوتاه مدت و طرح های راهبردی بلند مدت با دقت به این موارد فکر کنید که می خواهید با چه کسانی رابطه همکاری ایجاد کنید و این همکاری ها باید چه شکلی به خود بگیرند. در این فصل به منظور بررسی چگونگی ایجاد روابط مختلف همکاری و چالش های ناشی از این روابط، از سازمان غیردولتی فرضی "شهروندان علیه فساد" که در زمینه ریشه کن کردن فساد در سطح شهری فعالیت دارد، استفاده خواهیم کرد.

این روش را امتحان کنید...

نقشه ای از سازمان های غیر دولتی تهیه کنید

در حالی که با محیط فعالیت خود آشنا می شوید، از سازمان های غیردولتی دیگری که در جامعه شما یا در زمینه مورد نظر شما فعالیت دارند شناخت پیدا کنید. نقشه ای از جامعه خود تهیه کنید و مکان سازمان های غیردولتی دیگر را روی آن علامت بزنید. زمینه فعالیت آنها و نوع رابطه ای که در همکاری با آنها مد نظر دارید را مشخص کنید. با این تمرین متوجه شکاف هایی در اطلاعات خود می شوید که باید آنها را پر کنید.

رابطه با سازمان های غیردولتی ملی و محلی

سازمان های غیر دولتی دیگر می توانند برای شما منبع اطلاعات و ایده های مختلف، همکار در اجرای پروژه، و متحد در تحقق آرمان باشند. با آنهایی که در جامعه شما فعالیت می کنند – با مسائل، جمعیت های هدف و خدمات آنها – آشنا شوید. این سازمان ها می توانند به ویژه در ابتدای کار که سعی دارید مأموریتی تعریف کنید و در محیط جامعه جایی برای خود پیدا کنید مفید باشند. بعدها در مراحل برنامه ریزی پروژه و فعالیت های مختلف باید برای هماهنگی اقدامات و اجتناب از دوباره کاری بدانید کدام سازمان ها در زمینه مشابه شما فعالیت است. آشنایی با سازمان های غیردولتی فعال در منطقه شما یک ضرورت است حتی اگر مأموریت متفاوتی را دنبال کنند. آنها احتمالاً به مسئله مورد توجه شما اهمیت می دهند و می توانند متحدان قدرتمندی برایتان باشند.

شما همچنین باید از سازمان هایی که در شهرهای دیگر و در سطح ملی و بین المللی در زمینه مورد توجه شما فعالیت می کنند اطلاع داشته باشید. سازمان های غیردولتی می توانند از تجربه های یکدیگر بیاموزند. "شهروندان علیه فساد" چنانچه بخواهد در اداره تدارکات شهرداری با فساد مقابله کند، می تواند راهبردهای مورد استفاده گروه های شهرهای دیگر را بررسی کرده تا از اثربخشی آنها آگاه شود.

آن دسته از سازمان های غیردولتی ای که در جاهای مختلف در زمینه مسائل یکسان کار می کنند می توانند برای پرداختن به علت های اصلی که به مرزهای جغرافیایی محدود نیستند با یکدیگر همکاری کنند. گروه های ضد فساد در جاهای مختلف در شرایطی که با هم همفکری کنند ممکن است به این

یک سال پس از وقوع زلزله و سونامی ویرانگر در ژاپن، یک عضو انجمن امداد و کمک (AAR)، یک سازمان غیردولتی ژاپنی از کنار خرابه های یک مدرسه در شهر کامابیشی رد می شود. مشارکت AAR با کمیته نجات بین المللی به توزیع کالاهای امدادی به مردمی که هنوز با پی آمدهای این فاجعه دست و پنجه نرم می کنند، کمک می کند. (عکس اهدایی از کمیته نجات بین المللی)

نتیجه برسند که لازمه کار در واقع تصویب یک قانون ملی است. و به این ترتیب این امکان به وجود می آید تا اقدامات خود را در پیکاری سراسری هماهنگ کرده و با اعمال فشار به قانونگذاران چنین قانونی را به تصویب برسانند.

اما اشتباه نکنید؛ ایجاد رابطه برای همکاری مؤثر و ثمربخش زمان می برد. سازمان های غیردولتی در بسیاری از موارد با رقابت بر سر منابع، پشتیبانی، مطرح بودن و حتی مقبولیت در جامعه، یکدیگر را به عنوان رقیب می بینند. شما برای اینکه بتوانید به یکدیگر به عنوان شریک و همکار نگاه کنید، باید با هم آشنا شوید و اعتماد سازی کنید. برای شروع می توانید با سازمان های غیردولتی دیگر تماس حاصل کرده و با آنها قرار ملاقات بگذارید تا با یکدیگر آشنا شوید.

پس از آنکه با یکدیگر آشنا شدید، می توانید اطلاعاتی که در مورد فعالیت ها، همایش ها، امکانات آموزشی و امکانات تأمین بودجه دارید را در اختیار یکدیگر بگذارید. و می توانید از طرق مختلفی از جمله تماس تلفنی، جلسه حضوری و فرستادن ایمیل با یکدیگر در تماس باشید. راه دیگری برای اعتماد سازی وجود دارد و آن اینکه با تبلیغ و حضور در برنامه های یکدیگر، داوطلب شدن برای شرکت در فعالیت های یکدیگر و تأیید رسمی درخواست های بودجه یکدیگر از کار هم حمایت کنید.

سازمان "شهروندان علیه فساد" در مورد دیدگاه مردم نسبت به معضل فساد یک نظرسنجی انجام داده است. این سازمان پس از گردآوری نتایج، از سازمان های غیردولتی دیگر دعوت می کند تا با شرکت در یک جلسه توجیهی این نتایج را شنیده و در مورد آنها گفتگو کنند. با این کار، کانال های ارتباطی با گروه هایی باز می شود که در زمینه مبارزه با مشکل فساد فعالیت دارند. شهروندان علیه فساد، به همین شکل، نهایت سعی خود را می کند تا دعوت سازمان های غیردولتی دیگر را پذیرفته و شبکه متحدان خود را گسترش دهد.

تلاش برای هماهنگی

سازمان های غیردولتی در حالی که اعتماد سازی می کنند، می توانند هماهنگی تنگاتنگ تری با یکدیگر داشته باشند. اما قبل از آنکه چنین همکاری ای آغاز شود باید از چند موضوع مطمئن شوید:

- چشم انداز و دیدگاه مشترک: در حالی که هر سازمان غیردولتی باید مأموریت خاص خود را داشته باشد، گروه های همفکر با داشتن چشم انداز مشترک می توانند هدف های مشترک تعیین کرده و با پیامی مشترک خواستار تغییر شوند. به عنوان مثال، در صورتی که سازمان های غیردولتی ضد فساد فعال در بخش های مختلف کشور با همکاری با یکدیگر گرد هم آمده و تصویری مشترک از شکل و شمایل دولتی که عاری از فساد است ارائه کنند، می توانند موضعی ملی تشکیل دهند تا همه احساس کنند که در فعالیت خود جهت و مقصودی دارند.
- اهداف مشترک و راهبرد هماهنگ برای دستیابی به آنها. شهروندان علیه فساد و سازمان های غیردولتی مرتبط با آن نیک می دانند که با مخالفت قدرتمند و محکم افرادی مواجهند که از فساد نفع می برند. به همین دلیل است که شهروندان علیه فساد با تشکیل جبهه ای متحد با سازمان های غیردولتی همفکر، از امکان اینکه عناصر فاسد بخواهند سازمان های غیردولتی را مقابل هم قرار داده و تلاش های آنها را بی اثر کنند کم می کند.
- برنامه های هماهنگ اطلاع رسانی و آموزش. سازمان های غیردولتی همکار باید کار اشتراک اطلاعات یا اجرای طرح های آموزشی برای مخاطبان مختلف را بین خود تقسیم کنند. این کار برای اجتناب از دوباره کاری ضروری است. شهروندان علیه فساد با سازمان غیردولتی دیگری همکاری دارد که در زمینه انتخابات منصفانه فعالیت دارد. هر دو این سازمان ها می خواهند رأی دهندگان را مطلع کنند تا بتوانند تقلب در انتخابات را تشخیص داده و در این موارد افشاگری کنند. این دو سازمان غیردولتی توجه دارند که می توانند با استفاده از دانش و مهارت های خود در کارگاه های آموزشی و کمپین های مشترک اثربخشی خود را افزایش دهند. و بنابراین، با این اقدامات می توانند کار خود را توسعه داده و در محله های جدید فعالیت کنند.

هماهنگی به این معنی نیست که همه کار را با یکدیگر انجام می دهید، بلکه به این معنی است که با یکدیگر صحبت می کنید و تصمیم می گیرید که کدام کارها را به صورت فردی و کدام کارهای را به صورت جمعی و مشترک انجام می دهید. به یاد داشته باشید که هر سازمان غیردولتی خودمختار است و اولویت های داخلی و فرایندهای تصمیم گیری خاص خود را دارد.

اجرای پروژه های مشترک

سازمان های غیردولتی گاهی اوقات ممکن است با همکاری در طراحی و اجرای پروژه ها روابط همکاری نزدیکی ایجاد کنند. سازمان غیردولتی شما با اجرای پروژه های مشترک می تواند:

- به افراد بیشتری دسترسی پیدا کرده و پایگاه خود را وسعت بخشد.
- انواع پروژه های جدیدی اجرا کرده و طیف

این چیست؟

برگزاری نشست برای کسب اطلاعات

با برگزاری جلسات اطلاعی، اعضای سازمان غیردولتی شما و دیگری می توانند اطلاعات مربوط به چشم انداز، مأموریت و ارزش های خود را با یکدیگر در میان بگذارند. این جلسات فرصتی هستند تا اهداف مشترک شناسایی شده و امکان همکاری بررسی شود. جلسات اطلاعی در برخی موارد به ایده های ملموس در مورد هماهنگی و همکاری منجر می شوند. و در برخی موارد نیز ممکن است تنها با این توافق به پایان برسند که تماس بین دو سازمان حفظ شود.

این چیست؟

متحدان

متحدان شما عبارتند از افراد، سازمان ها و نهادهایی که می توانید از آنها کمک بخواهید تا از سازمان غیردولتی شما، جامعه شما و مسائل شما پشتیبانی کنند. چنانچه سازمان غیردولتی با قطع بودجه مواجه شد که ممکن است به تعطیلی آن منجر گردد، متحدان شما این پیام را به گوش جامعه می رسانند که کار شما اهمیت داشته و درخور حمایت است. اگر یک گروه هوادار و نمایندگی هستید، متحدان شما طومار درخواست شما را امضا می کنند، شهادت می دهند یا در اجتماعات شما حاضر می شوند.

مهارت ها و تخصص سازمان توسعه یابد.

- منابع جدید جذب کند. چنانچه ظرفیت مدیریتی یا تجربه پروژه ای شما محدود باشد، ممکن است واجد شرایط دریافت اهدائیه از بنیادهای بزرگ یا بخش دولتی نباشید. سازمان غیردولتی شما می تواند با شراکت و همکاری با سازمان های مجرب واجد شرایط دریافت این قبیل کمک ها شود.

فرض کنیم که ''شهروندان علیه فساد'' با سازمان های غیردولتی دیگر فعال در همان محل جلسه های غیر رسمی برگزار می کند. با یک سازمان غیردولتی فعال در زمینه فرهنگ و هنر آشنا می شود و این دو در مورد چگونگی دسترسی پیدا کردن به افراد کم سواد وارد گفتگو می شوند. تصمیم می گیرند که با همکاری یکدیگر نمایش های تئاترهای خیابانی برگزار کنند که پیام آنها ضد فساد است. در این همکاری، سازمان غیردولتی ضد فساد در مورد اجرای نمایش های تئاتر اطلاع کسب می کند و گروه فعال در زمینه فرهنگ و هنر با مشکل فساد آشنا می شود.

بهتر است که کار با فعالیت های آسان آغاز کرد. به عنوان مثال، سازمان غیردولتی شما می تواند با همکاری با سازمان دیگر برنامه آموزشی ای را

این چیست؟

ائتلاف هواداری

ائتلاف های هواداری گروه هایی از سازمان های غیردولتی هستند – که گاهی اوقات گروه های جامعه مدنی نیز در آنها حضور دارند – و هدف همکاری آنها طرفداری از اصلاح قوانین، سیاست های دولت یا مقررات است. این گونه ائتلاف ها ممکن است برای رسیدن به اهداف بسیار مشخص – همچون به تصویب رساندن یک قانون خاص – یا همکاری در راهبردهای مختلف هواداری تشکیل شوند.

آیا این می تواند آغاز یک ائتلاف باشد؟ طی تظارهات جنبش وال استریت را اشغال کنید در فیلادلفیا، شرکت کنندگان برای بحث و گفتگو در باره مسائل اجتماعی و اقتصادی با یکدیگر ملاقات می کنند. سازمان های غیردولتی احتمالاً از نیازی سرچشمه می گیرند، ولی برای دستیابی به نتایج مستلزم یک طرح سازمان یافته و پیگیری هستند. (© آسوشیتدپرس/ الکس براندون)

برگزار کند که نفع آن به همه می رسد. این سازمان ها سپس می توانند نتیجه کار را بررسی کرده تا ببینند کدام بخش های برنامه مؤثر واقع شد، کدام بخش ها مؤثر واقع نشد، هر سازمان چگونه از این برنامه نفع برد و آیا هر دو سازمان میل دارند مجدداً با یکدیگر همکاری کنند یا خیر.

تشکیل ائتلاف های هواداری

احتمال موفقیت سازمان های غیردولتی ای که در زمینه تغییر قوانین و شیوه های کار دولت فعالیت می کنند در شرایطی بیشتر می شود که با یکدیگر همکاری کنند. تأثیرگذار بودن در زمینه هواداری مستلزم شمار زیاد است. تعداد طرفداران شما هر چه بیشتر باشد، صدای شما بلندتر است و قدرت نفوذ و فشار بیشتری پیدا می کنید. اگر ائتلافی قبلاً تشکیل شده، به آن بپیوندید. اگر ائتلافی وجود ندارد، به فکر تشکیل آن باشید. این باعث می شود که سازمان غیردولتی شما در میان همکاران خود سرآمد باشد. اما چنین اقدامی مستلزم صرف وقت است و تعهد می طلبد. ممکن است لازم باشد کارکنان و اعضای هیئت مدیره ای جذب کنید که بتوانند وقت و انرژی لازم را سرمایه گذاری کنند تا کار به نحو احسن انجام شود.

اما برگردیم به "شهروندان علیه فساد" و تلاش این سازمان برای ریشه کن کردن فساد در اداره تدارکات دولت محلی [شهرداری]. این سازمان به دنبال تشکیل ائتلاف با ذینفعان گوناگون، همچون سازمان های غیردولتی فعال در زمینه خدمات درمانی، آموزش و مسکن است. همه این گروه ها به دنبال عقد قرارداد با شهرداری هستند در مورد وجود فساد در فرایند اعطای این قراردادها نگرانی دارند. شهروندان علیه فساد متوجه است که این سازمان های غیردولتی، با متحد شدن در ائتلافی وسیع، می توانند یکصدا شوند و اصلاح اداره تدارکات شهرداری را با فشار بیشتری دنبال کنند.

به یاد داشته باشید...

از اعضای هیئت مدیره برای ایجاد رابطه استفاده کنید

اعضای هیئت مدیره شما سفیران سازمان غیردولتی شما هستند. از شبکه آشنایان آنها برای شناسایی و ایجاد روابط همکاری با سازمان های غیردولتی دیگر استفاده کنید.

این روش را امتحان کنید...

برای ظرفیت سازی همکاری کنید

در ابتدای کار که تجربه و منابع چندانی ندارید، برای ساختن ظرفیت طراحی و اجرای پروژه می توانید با سازمان های غیردولتی سابقه دار وارد همکاری شوید. سازمان غیردولتی شما به عنوان مثال ممکن است روابط بسیار خوبی با اجتماعی داشته باشد که سازمان غیردولتی سابقه دار مد نظر خواهان خدمت به آن است. احتمال اینکه سازمان غیردولتی شما بتواند در آینده بدون کمک بودجه تهیه کند، با تجربه ای که از این همکاری به دست می آورد بیشتر می شود.

موفقیت چنین ائتلافی مستلزم آن است که سازمان شهروندان علیه فساد مطمئن شود که اعضا در نکات زیر توافق دارند:

- پایبندی مشترک به ائتلاف مبتنی بر ارزش ها و چشم انداز مشترک.
- نقش ها و وظائف مشخص برای هر یک از طرف های حاضر در ائتلاف.
- ساختار تصمیم گیری تعریف شده.
- ارتباطات باز و شفافیت. اینکه کدام اطلاعات تقسیم می شود و کدام اطلاعات تقسیم نمی شود و شیوه تقسیم اطلاعات از چه طریق انجام می شود – به طور مثال از طریق ایمیل، تماس تلفنی و جلسه – باید مورد تفاهم قرار گیرد.
- فرایند مورد توافق طرف ها برای رسیدگی به موارد عدم توافق یا اختلاف.

ایجاد رابطه با سازمان های غیر دولتی بین المللی

رابطه با سازمان های غیر دولتی بین المللی به سازمان غیردولتی کوچک شما امکان می دهد تا به اطلاعات مختلف درباره راه و روش ها و استانداردهای جهانی ای دسترسی پیدا کنید که روی کار شما تأثیر می گذارند. سازمان های بین المللی اجزای مهمی در شبکه حمایتی شما هستند که در هنگام لزوم به پا خواسته و از شما دفاع می کنند. سازمان شهروندان علیه فساد با ارتباط با سازمان های غیردولتی بین المللی با کنوانسیون های بین المللی، قوانین الگوی کشورهای دیگر، و راهبردهای هواداری که در جاهای دیگر مؤثر بوده اند آشنا می

شود. به مقابله با سیاستمداران، کارمندان دولت و شرکت داران فاسد می تواند کاری خطرناک باشد. شهروندان علیه فساد هر چه در سطح ملی و بین المللی روابط بیشتری با فعالان ضد فساد داشته باشد، افراد بیشتری خواهند بود تا در صورتی که مورد تهدید قرار گرفت مراقب آن باشند و خواستار حفظ امنیت آن بشوند.

سازمان های غیردولتی محلی ممکن است در ایجاد رابطه با سازمان های غیردولتی بین المللی با چالش مواجه شوند. سازمان های غیردولتی بین المللی با اندازه، منابع و شهرتی که دارند اغلب دستور کار دیکته می کنند. اما آنها به سازمان های غیردولتی کوچک هم نیاز دارند. سازمان های غیردولتی بین المللی از اطلاعات مفصلی که شما در مورد مسائل محلی دارید و روابطی که با ذینفعان محلی دارید بی بهره اند. شما منابع به درد خور زیادی در اختیار دارید. این را به یاد داشته باشید.

ایجاد رابطه با دولت

سازمان های غیر دولتی برای انجام مأموریت خود، لازم است با دولت – مسئولان انتخابی و انتصابی – رابطه ایجاد کنند. این روابط ممکن است در مواردی به برخورد و در مواردی به همکاری بیانجامد.

نقش سازمان های غیردولتی پاسخگو شمردن دولت است. سازمان های غیر دولتی گاهی اوقات ممکن است عملکرد یک سازمان دولتی یا مسئول انتخابی خاص را مورد نظارت قرار دهند تا مطمئن شوند که وظایف به بهترین شیوه انجام می شوند و منابع عمومی به نحوی شایسته صرف می شوند.

این روش را امتحان کنید...

منابع خود را تقسیم کنید

وقتی شما و سازمان غیردولتی دیگری متوجه می شوید که در جهت یک چشم انداز و تحقق اهداف یکسان فعالیت می کنید، کار معقول و منطقی آن است که تخصص و منابع خود– همچون مطالب آموزشی، ابزارها، برگه های اطلاعات، فهرست های تماس و غیره – را روی هم بگذارید. سازمان های غیردولتی همچنین می توانند کارکنان یکدیگر را در زمینه های دانش، تخصص و مهارت خود آموزش دهند.

این روش را امتحان کنید...

قواعد کار را مشخص سازید

سازمان های غیردولتی بهتر است در هنگام هماهنگی فعالیت ها با یکدیگر قواعد کار تعیین کنند. با اینکه ساختار رسمی تشکیل نمی دهید، سازمان های غیردولتی باید در مورد قواعد اولیه برگزاری جلسات مشترک، شیوه ارتباط و پروژه هایی که با همکاری انجام می شوند توافق کنند.

چنانچه خطایی در کار باشد، آن سازمان باید مسئله را مطرح کرده و اصلاح امور را مطالبه کند.

فرض کنیم که ائتلاف هواداری تشکیل شده توسط شهروندان علیه فساد در کار خود موفق شد و اداره تدارکات شهرداری را وادار کرد که طرح ضد فساد اجرا کرده و مسئولی برای نظارت بر اجرای آن تعیین کند. حال، هدف بعدی این سازمان باید نظارت بر اجرای آن طرح باشد.

سازمان های غیردولتی همچنین باید با دولت در اطلاع رسانی، آموزش و خدمت رسانی همکاری کنند. سازمان های غیردولتی و دولت ها می توانند برای یافتن راهکارها برای رفع نیازهای جامعه، اجرای پروژه های مشترک، یا برگزار کردن برنامه های آگاهی عمومی با یکدیگر همکاری کنند. به عنوان مثال، سازمان شهروندان علیه فساد با برگزاری جلساه هایی با مسئول جدید ضد فساد اداره تدارکات شهرداری، دریافت که مراحل عقد قراردادهای این اداره با هدف جلوگیری از فساد تغییر کرده و سازمان های غیردولتی دیگر باید از این تغییرات آگاه شوند. شهروندان علیه فساد، به عنوان حرکتی از روس حسن نیت، پیشنهاد کرد که این کار را با بودجه خود انجام دهد و از دولت بودجه نخواهد.

ایجاد روابط همکاری با وزارتخانه های دولت زمان می برد. باید برای این کار افرادی پیدا کنید که با شما همکاری می کنند – افرادی در وزارتخانه که صاحب نفوذ هستند و با ارزش ها، چشم انداز و اهداف شما موافقند. در مرحله بعد باید با آنها اعتماد سازی کنید.

سازمان های غیردولتی باید در مورد روابط خود با وزارتخانه های دولت و مسئولان انتخابی با دقت و با تفکر راهبردی به انجام کار بپردازند. چنانچه با

مسئولان دولت روابط مستحکم برقرار کنید و آنها را به متحدان خود تبدیل کنید، می توانید با همکاری با یکدیگر به دستاوردهای زیادی نایل شوید. اما در عین حال باید تعادل را حفظ کنید تا در صورتی که دولت به وظیفه اش عمل نکرد بتوانید انتقاد کنید. و چنانچه دولتی از اعتماد شهروندان خود برخوردار نباشد یا ظالم و فاسد باشد، همکاری با دولت ممکن است در راستای منافع سازمان های غیردولتی نباشد.

نتیجه گیری

روابط مستحکم بر پایه اهداف مشترک، اعتماد و نفع متقابل استوارند. صرف نظر از اینکه سازمان غیردولتی شما به تازگی تأسیس شده یا قدیمی و ریشه دار است، باید با وقت و انرژی در ایجاد رابطه با سازمان های غیردولتی دیگر و دولت سرمایه گذاری کنید. روابط شما با آنها بدون شک با گذشت زمان تغییر خواهند کرد اما همواره برای پایدار بودن سازمان غیردولتی شما بسیار حائز اهمیت اند.

این چیست؟

نقش نظارتی سازمان های غیردولتی

سازمان های غیردولتی در نظارت از دولت، عملکرد آن را با ثبت جزئیات کافی مورد توجه قرار می دهند تا مشکلات مشخص شده و راهکارها شناسایی شوند. گاهی اوقات، کار نظارتی سازمان های غیردولتی متوجه یک مشکل خاص است و به توصیه قانون یا سیاست جدید می انجامد. و گاهی اوقات، سازمان های غیردولتی بر حسن اجرای قوانین یا سیاست ها نظارت دارند. اثربخشی و اعتبار سازمان های غیردولتی منوط به آن است که کارمندان و داوطلبانی که کار نظارت را انجام می دهند مطلع، آموزش دیده، و بی طرف باشند.

به یاد داشته باشید...

دولت ها به سازمان های غیردولتی نیاز دارند

دولت ها برای انجام مأموریت خود به سازمان های غیردولتی نیاز دارند و بالعکس. سازمان های غیردولتی چون اغلب با جوامعی که به آنها خدمت می کنند روابط عمیقی دارند، به افرادی دسترسی دارند که دولت ندارد. سازمان های غیردولتی با قابلیت کار با انعطاف پذیری و خلاقیت چشمگیر، می توانند در جاهایی که دولت برای دسترسی آنها مشکل دارد شکاف ها را پر کنند.

7 منابع تأمین بودجه – بنیادها، شرکت ها، افراد

(© 2003-2012 شاتراستاک)

سازمان

های غیردولتی برای پرداخت حقوق، خرید لوازم و تأمین بودجه برای انجام برنامه های خود به پول نیاز دارند. اما یک سازمان غیردولتی کوچک با توان مالی ضعیف چگونه می تواند منابع لازم را برای انجام همه این کارها به دست آورد؟ با ایجاد رابطه با سه منبع تأمین بودجه:

- بنیادها
- شرکت ها/کسب و کارها
- افراد

از خود بپرسید که آیا بودجه دولتی، به دلیل شرط و شروطی که دریافت اعطائیه دولتی در پی دارد، اعتبار سازمان غیردولتی شما را خدشه دار خواهد کرد یا چیزی از اثربخشی آن خواهد کاست؟ سازمان غیردولتی شما باید فرصت ها، مزایا و زیان های مربوط به دریافت بودجه دولتی را به دقت مورد بررسی قرار دهد.

و اما در مورد بنیادها، شرکت ها و افراد، هر یک از این موارد به عنوان منبع تأمین بودجه مزایا و مضرات خاص خود را دارد. بنیادها و شرکت ها در مقایسه با افراد به گونه ای هستند که آسان تر می شود به سراغ آنها رفت، آنها مبالغ بیشتری را اعطا می کنند، و این پرداخت ها برای مدت های بیشتری ادامه دارد. سازمان شما ممکن است در بلند مدت بتواند مبالغ قابل توجهی از افراد جمع آوری کند اما به طور کلی، اینکه یک سازمان غیردولتی بتواند بخش عمده ای از بودجه خود را از محل اهدائیه های افراد تهیه کند، نیازمند مدت طولانی است. نکته مهمی که باید به یاد داشت این است که سازمان شما هرگز نباید به یک منبع واحد تأمین بودجه متکی باشد. شما باید برای این کار منابع گوناگونی داشته باشید تا اگر یکی از آنها از دست رفت، دیگران حضور داشته باشند که استمرار مأموریت شما تضمین شود.

این فصل به معرفی سازمان غیردولتی فرضی می پردازد! اتحادیه معلولان. مأموریت این سازمان توانمندسازی معلولان است تا بتوانند از طریق طرح های سوادآموزی و آموزش حرفه ای و همچنین نمایندگی سایر معلولان، اعضایی فعال و مورد احترام جامعه باشند. این فصل حاوی مثال هایی از اقدامات این سازمان غیردولتی فرضی در ایجاد رابطه با بنیادها، شرکت ها و افراد اهدا کننده است.

بنیادها

بنیادها، مانند سازمان های غیردولتی، با هدف بهتر ساختن جامعه و ایجاد تغییرات مثبت در زندگی مردم شکل می گیرند و فعالیت می کنند. آنها به جای اینکه به طور مستقیم به جامعه خدمت کنند یا مردم را نمایندگی کنند، این کارها را به سازمان های غیردولتی سپرده و بودجه آنها را تأمین می کنند.

بنیادها در مورد دیگری نیز با سازمان های غیردولتی تشابه دارند، و آن اینکه هر بنیاد مأموریت و اولویت های خاص خود را دارد. برخی بنیادها توسط خانواده های ثروتمندی تشکیل می شوند که می خواهند برای جامعه انجام کاری دهند. در چنین مواردی، مأموریت و اولویت های بنیاد توسط همان خانواده تعیین می شوند. خانواده ای که صاحب یک فرزند معلول است، ممکن است اهدائیه های خود را به آن دسته از سازمان های غیردولتی ای پرداخت کند که در زمینه خدمت به معلولان فعالیت دارند. یا افراد خانواده ای که قبل از رسیدن به ثروت، کار خود را به عنوان مهاجران تهی دست آغاز کرده اند، ممکن است اهدائیه های بنیاد خود را به گروه هایی پرداخت کنند که کار آنها کمک کردن به کارگران مهاجر یا به طور کلی افراد مهاجر است.

برخی بنیادها نیز توسط شرکت ها تشکیل و تامین مالی می شوند. این بنیادها سعی دارند با انجام کارهای خیرخواهانه حسن شهرت و وجهه عمومی شرکت های مادر خود را بیشتر کنند.

این چیست؟

منابع

سازمان های غیردولتی برای انجام مأموریت خود به منابع مختلفی نیاز دارند و این منابع شامل پول، نیروی انسانی، فضای کار، تجهیزات، لوازم و ملزومات، مهارت، تخصص و روابط می شود. شما برای خرید منابع مورد نیاز خود باید پول جمع آوری کنید. جذب داوطلب مهم است اما سازمان های غیردولتی به طور عادی برای انجام طرح های خود به کارمندان حقوق بگیر نیاز دارند. برای تأمین احتیاجات دیگر می توانید سعی کنید تا کمک های غیرنقدی را جمع آوری کنید. شرکت ها، سازمان های غیردولتی دیگر یا افراد در برخی موارد ممکن است فضای کار یا رایانه به شما اهدا کنند یا وعده غذای یک جلسه اجتماعی شما را فراهم کنند. این نوع کمک ها، کمک های غیرنقدی نام دارند.

بنیادها را چگونه پیدا کنیم؟

- از همکاران خود بپرسید. با همتایان خود در سازمان های غیردولتی و سازمان های همکار دیگر صحبت کنید. کسانی که، به عنوان مثال، در دولت یا دانشگاه ها کار می کنند ممکن است با بنیادهای مختلف آشنا باشند.
- از منابع فعلی تأمین بودجه تان بپرسید. چنانچه سازمان غیردولتی شما از قبل از سوی بنیادی حمایت می شود، از منابع فعلی تأمین بودجه تان بخواهید که به شما پیشنهاد بدهند. بسیاری از آنها با کمال میل شما را راهنمایی خواهند کرد.
- از اینترنت استفاده کنید. شما می توانید در فضای اینترنت برای یافتن بنیادهای مورد نظر خود جستجو کنید. علاوه بر تارنمای مرکز بنیاد می توانید به این نشانی هم سری بزنید: www.fundsforngos.org. همچنین می توانید موضوع جستجوی خود را «بنیادهای حامی (موضوع مورد نظر شما) در کشور (مورد نظر شما)» قرار دهید.
- به تارنماها، گزارش های سالانه و دیگر مطالب منتشره سازمان های غیردولتی مشابه خودتان مراجعه کنید تا از نام تأمین کنندگان بودجه آنها آگاه شوید.

پس از آنکه نام بنیاد مشخصی را یافتید، با مراجعه به تارنمای آن موارد زیر را مشخص کنید:

- آیا آن بنیاد به سازمان های واقع در منطقه جغرافیایی شما نیز کمک می کند؟ برخی بنیادها به کشورها، برخی به مناطق کوچک و برخی فقط به شهرهای خاص کمک می کنند.
- آیا اولویت های آن بنیاد با کار شما همسویی دارند؟ برخی تأمین کنندگان بودجه طیف وسیعی از منافع مختلفی دارند که مسائل گوناگونی را شامل می شود و برخی تنها به مسائل محدودی توجه دارند. شما باید علاوه بر اولویت های ذکر شده هر تأمین کننده بودجه، به سازمان های غیردولتی و طرح هایی که آن منبع تمویل کرده است نیز نگاه کنید. این اطلاعات باید در تارنمای آن تامین کننده موجود باشد و شما را یاری خواهد کرد که تشخیص دهید آیا سازمان غیردولتی شما در آن دایره می گنجد یا خیر.
- آیا آن بنیاد آن نوع اهدائیه هایی که شما خواهان آن هستید را پرداخت می کند یا خیر؟ یکی از جزئیاتی که باید مورد توجه شما قرار گیرد متوسط مبلغ اهدائیه آن بنیاد است. برخی بنیادها

بنیادها به تصور و رهبری قوی، مانند بنیاد بیل و ملیندا گیتس نیاز دارند. در این عکس، بیل و ملیندا گیتس از مقر یکی از طرح هایشان در یک کارخانه پردازش منهوت در کارسانا، نیجریه بازدید می کنند. (© بنیاد بیل و ملیندا گیتس)

این چیست؟

بنیادها

بنیادها تشکیلاتی هستند که هدف از تأسیس آنها اهدای کمک های مالی به منظور تحقق امور نیک در جامعه است. بنیادها برای پشتیبانی از طرح های علمی، آموزشی، فرهنگی، مذهبی و دیگر اهداف خیرخواهانه اقدام به پرداخت اهدائیه می کنند. واژه «بنیاد» نه در نام همه بنیادها ذکر می شود و نه در نام همه سازمان هایی است که اهدائیه پرداخت می کنند.

تنها اهدائیه های بزرگ را پرداخت می کنند و به درخواست های سازمان های غیردولتی کوچک که در حال راه اندازی هستند ترتیب اثر نمی دهند. برخی دیگر برعکس عمل کرده و تنها به سازمان های غیردولتی کوچک مردمی بودجه می دهند. برخی به طرح های آزمایشی جدید بودجه می دهند و برخی دیگر فقط بودجه به طرح هایی اختصاص می دهند که نتیجه بخش بودن آنها به اثبات رسیده است.

پس از آنکه بنیادهایی را برای درخواست بودجه مشخص کردید، حتماً از مراحل رسمی درخواست بودجه و مهلت های مربوطه مطلع شوید. آیا آن بنیاد خاص پیش از هر چیز از شما معرفی نامه می خواهد یا باید پیشنهاد کامل خود را در همان ابتدا ارسال کنید؟ آیا مهلتی در کار است یا نامه ها و پیشنهادات وارده در هر زمان مورد بررسی قرار می گیرند؟ سرانجام، نام کارمندان مسئول نوع فعالیت یا منطقه جغرافیایی خود را به دست بیاورید. چنانچه این اطلاعات در تارنمای بنیاد درج نشده است، می توانید از طریق تلفن یا ایمیل آن را جویا شوید.

برای دریافت کمک از بنیادها چه اقدامی می توانید انجام دهید؟

گرفتن اهدائیه از بنیادها کار ساده ای نیست – به خصوص اگر بار نخست باشد! یافتن و تحقیق کردن در مورد بنیادها، ایجاد رابطه با آنها و تنظیم درخواست خوبی که با دستورالعمل ها و ضوابط آن بنیاد مطابقت داشته باشد زمان می برد.

- احتمال دریافت بودجه سازمان غیردولتی شما هنگامی بیشتر می شود که بتوانید با بنیاد مورد نظر رابطه ایجاد کنید. اما این کار چگونه است؟
- از دیگرانی که با آن بنیاد آشنا هستند بخواهید که شما را معرفی کنند.
- از نمایندگان بنیاد دعوت کنید تا از سازمان شما در حال انجام کار بازدید کنند. با مراجعه به تارنمای تأمین کننده مورد نظر بودجه، دریابید که آیا می توان با آنها مستقیماً و شخصاً ارتباط برقرار کرد یا خیر. برخی تأمین کنندگان بودجه ترجیح می دهند که سازمان های غیردولتی با آنها تماس بگیرند و برخی تمایلی به این کار ندارند. در صورتی که چیزی در این مورد در دستورالعمل ها ذکر نشده باشد، می توانید با تماس تلفنی یا ارسال ایمیل یا نامه خود را معرفی کنید.

چنانچه خبرنامه چاپی یا الکترونیکی دارید، نسخه های جدید را برای تأمین کنندگان مورد نظر بودجه خود ارسال کنید.

هنگامی احتمال اینکه تأمین کنندگان بودجه به سازمان شما کمک کنند بیشتر می شود که با فعالیت شما آشنایی داشته، از کیفیت آن مطلع باشند.

این روش را امتحان کنید...

اگر سازمان غیردولتی شما جدید است

اگر یک سازمان غیردولتی تازه تاسیس هستید و در مدیریت پروژه و تأمین بودجه تجربه ندارید و هنوز نمی توانید کارنامه خوبی از نتایج فعالیت ارائه کنید، چه اقدامی باید انجام دهید؟ می توانید به شکل زیر عمل کنید:

- با مستندات کافی نشان دهید که نیاز به وجود سازمان غیردولتی خود و پروژه های پیشنهادی آن وجود دارد.
- نشان دهید که برای رفع آن نیازها با نتایج موفقیت آمیز قابل اندازه گیری طرح روشن فکر شده ای دارید.
- صلاحیت های کاری مؤسسان، اعضای هیئت مدیره و کارکنان را نشان دهید – حتی اگر سازمان غیردولتی شما جدید است، مؤسسان آن مجرب هستند!

به یاد داشته باشید همانطور که در فصل ششم ذکر شد، می توانید برای ظرفیت سازی و کسب تجربه، ابتدا با سازمان های غیردولتی بزرگتر شریک شوید و بعد به تنهایی به سراغ بنیادها بروید.

این روش را امتحان کنید...

اگر درخواست شما رد شد، دلیل آن را جویا شوید

چنانچه درخواست شما برای دریافت بودجه مورد پذیرش قرار نگرفت، می توانید با بنیاد مورد نظر تماس گرفته و بخواهید که در مورد پیشنهاد شما دلایل عدم پذیرش را بیان کنند – برخی ها تمایل خواهند داشت که با شما صحبت کنند و برخی نه. در برخی موارد، اولین پیشنهاد شما فقط به عنوان راهی برای معرفی سازمان غیردولتی شما عمل می کند. بنابراین، اگر پیشنهاد شما در همان بار اول رد شد، مأیوس نشوید. سعی کنید رابطه ای را ایجاد کنید. گاهی اوقات دریافت بودجه مستلزم چند بار ارائه درخواست است.

سرانجام، به یاد داشته باشید که ایجاد رابطه مهم است اما کافی نیست. دریافت بودجه مستلزم آن است که کار شما مطابق نیازهای شناسایی شده جامعه باشد و نتایج قابل اندازه گیری به دست دهد. و باید بتوانید این موضوع را در یک پیشنهاد واضح، موجز و قانع کننده منتقل کنید.

شرکت ها

بخش خصوصی، کسب و کارهای محلی و شرکت های ملی و بین المللی می توانند از سازمان های غیردولتی حمایت به عمل آورده و منابع مورد نیاز آنها را تأمین کنند. آنها می توانند در یافتن راهکارهای لازم برای حل مشکلات اجتماعی و در نمایندگی از منافع قشرها شریک و متحد شما باشند. با این همه، سازمان های غیردولتی باید در دریافت کمک از بخش خصوصی با احتیاط عمل کنند. اطمینان حاصل کنید که رشته کاری و وجهه شرکتی که قرار است با آن همکاری کنید، با ارزش های شما همسویی دارد و رابطه مورد نظر واقعاً به نفع جامعه ای باشد که به آن خدمت می کنید.

شرکت ها چگونه به سازمان های غیردولتی کمک می کنند؟

همانطور که سازمان های غیردولتی محیط خود را برای یافتن فرصت جستجو می کنند، شرکت ها نیز به دنبال فرصت هایی برای خدمت به جامعه – نه تنها با اهدای پول، بلکه وقت و تخصص – هستند. این قبیل کمک ها اعتبار شرکت ها را در نزد عموم ارتقاء می بخشند. علاوه بر این، دولت ها در برخی کشورها برای ترغیب شرکت ها به اهدای پول به سازمان های غیردولتی مشوق های مالیاتی تعیین می کنند.

شرکت ها به طور کلی از یکی از مجراهای زیر به سازمان های غیردولتی کمک می کنند:

- بنیادی که مستقل از شرکت فعالیت می کند.
- برنامه کمک های شرکتی که در مرکز همان شرکت مدیریت می شود.
- دفتر بازاریابی که شرکت از طریق آن بودجه رویدادهای مختلف را تأمین می کند. تأمین بودجه رویداد حرکتی تبلیغی محسوب می شود تا کمک خیرخواهانه.
- مدیران میدانی شرکت که می توانند بنا به صلاحدید خود به سازمان های غیردولتی محلی کمک های نقدی یا غیرنقدی کوچک بدهند.

سازمان غیردولتی فرضی «اتحادیه معلولان» شرکتی را شناسایی کرده که تولید کننده محصولات و فناوری های مورد نیاز افراد معلول است. بدین ترتیب چند مسئله ممکن می شود. در صورتی که این شرکت بنیادی داشته باشد، «اتحادیه معلولان» ممکن است با ارائه پیشنهادی از این بنیاد درخواست کند که بودجه برنامه آموزش مهارت های زندگی اش را تأمین کند. با اینکه «اتحادیه معلولان» می تواند با مراجعه به برنامه کمک های این شرکت درخواست هدایای غیرنقدی ارائه کند که می توانند به طور مثال تلفن های همراهی باشند که این شرکت آنها را برای استفاده افراد دچار ضعف بینایی سازگار می کند.

به یاد داشته باشید...

وظیفه خود را انجام دهید

قبل از آنکه به سراغ تأمین کنندگان مورد نظر بودجه خود بروید تا جایی که می توانید در مورد آنها اطلاعات کسب کنید. تمامی بنیادها و برنامه های اهداگری شرکت ها دارای مأموریت، اولویت ها، دستورالعمل ها و مراحل ارائه درخواست خاص خودشان هستند. بعضی از اطلاعات مورد نیاز شما ممکن است در فهرست های نام تأمین کنندگان بودجه موجود باشد. چنانچه بنیاد یا شرکت مورد نظر شما تارنما دارد، این اطلاعات را در همانجا پیدا خواهید کرد. از گفتگو با کارکنان آن بنیاد یا شرکت نترسید. با فرد درست تماس بگیرید و حتماً به اندازه کافی تحقیق کنید تا پرسش های شما آگاهانه باشند.

هزینه ها از سوی دولت ها، و سازمان های غیردولتی و نهادهای بین المللی تامین می شوند. در رویداد "زنان روستایی حرفهای خود را بیان می کنند،" که از سوی سازمان غیر دولتی کمیته وضعیت زنان سازمان ملل در مرکز کلیسای سازمان ملل در نیویورک سیتی حمایت می شود، نمایندگان سازمان غیردولتی، رهبران محلی، آژانس های سازمان ملل و دیگر نهادها برای برگزاری میزگرد با یکدیگر ملاقات می کنند. چنین رویدادهایی برای آشنایی پیدا کردن با دیگران مکان های خوبی هستند. (زنان سازمان ملل/ رایان براون)

سرانجام، «اتحادیه معلولان» چنانچه برای برگزاری یک جشنواره کاریابی با دیگر سازمان های غیردولتی فعال در امور معلولان همکاری دارد، ممکن است از آن شرکت دعوت کند تا بودجه آن جشنواره را تأمین کند. «اتحادیه معلولان» در ازای چنین کمکی می تواند نام آن شرکت را در تابلوی اعلان این جشنواره قرار داده یا روی خود برنامه بگذارد.

شرکت های تأمین کننده بودجه را چگونه پیدا کنیم؟

شما مطمئناً با شرکت های ملی، منطقه ای و بین المللی حاضر در کشور، شهر و جامعه خود آشنا هستید. شاید محصولات آنها را می خرید یا کسانی را می شناسید که در استخدام آنها هستند. در جامعه خود به محصولات مختلفی نگاه کنید که مردم آنها را می خرند و مصرف می کنند. تلفن های همراه، خوراکی ها یا کفش های ورزشی کدام سازنده بیشتر در بازار رواج دارند؟ شرکت های تولید کننده این کالاها با جامعه شما در ارتباط هستند و جامعه شما بازار و یا نیروی کار این شرکت ها را تأمین می کند. ببینید که این شرکت ها چطور به سازمان های غیردولتی کمک می کنند و چطور می توانید به آن کمک ها دسترسی پیدا کنید.

از همکاران خود در سازمان های غیردولتی دیگر بخواهید که نام آنهایی که ممکن است برای کار شما مفید واقع شوند را در اختیار شما قرار دهند. به یاد داشته باشید که اگر از دیگران بخواهید که اطلاعات در اختیار شما قرار دهند شما هم باید حاضر باشید همین کار را برای آنها انجام دهید. سازمان های غیردولتی باید برای جمع آوری منابع به منظور تحقق اهداف خود با یکدیگر همکاری کنند.

چه اقدامی انجام دهید تا شرکت ها به شما کمک مالی کنند؟

شما باید همانطور که با بنیادها عمل می کنید، با کارکنان مهم شرکت ها نیز رابطه ایجاد کنید. با

این چیست؟

فهرست های راهنمای بنیادها

مرکز بنیاد در ایالات متحده ده ها سال است که در مورد بنیادهای آمریکایی و خارجی اطلاعات جمع آوری می کند. اطلاعات مرکز بنیاد در اینترنت موجود است. برای کسب اطلاعات در مورد منابع خارجی و بین المللی تأمین بودجه به تارنمای www.foundationcenter.org مراجعه و بر روی بخش Find Funders کلیک کنید.

این همه، پیام هایی که برای شرکت ها خواهیدا داشت با پیام هایی که برای بنیادها دارید متفاوت اند. شرکت ها به طور معمول با دیدگاه کاسب کارانه با مقوله بخشش برخورد می کنند و می خواهند «سرمایه گذاری» شان «برگشت» داشته باشد. و سازمان غیردولتی شما باید نشان دهد که سرمایه آنها برگشت خواهد داشت.

به عنوان مثال، سازمان غیردولتی فرضی «اتحادیه معلولان» تعداد معلولانی که مورد آموزش قرار داده تا کار پیدا کنند و بتوانند مستقل زندگی کنند را با عدد نشان می دهد. «اتحادیه معلولان» از طریق مطالعاتی که انجام می دهد نشان داده که تأثیرگذاری بلندمدت دارد. به عنوان مثال، فعالیت این سازمان موجب شد تا این عقیده که افراد معلول اعضای مثبت جامعه هستند در میان عموم تقویت شود.

سازمان های غیردولتی همچنین باید نشان دهند که حمایت شرکت ها از این سازمان ها چگونه باعث بهبود وجهه شرکت و کمک به تحقق اهداف تجاری می شود. سازمان غیردولتی فرضی «اتحادیه معلولان» در ارائه درخواست به شرکت ها بر نکات زیر تأکید دارد:

- ما آموزش و تعلیماتی را فراهم می آوریم که باعث ارتقا و تقویت مهارت های نیروی کار آینده شما می شود.
- ما برنامه های عمومی برگزار می کنیم (همچون جشنواره های سلامتی و کاریابی، جشن های فرهنگی، نمایشگاه ها و نمایش های هنری) که نام شرکت ها را بر سر زبان ها می اندازد.
- جامعه ای که به آن خدمت می کنیم یک بازار بالقوه است و می توانیم به شرکت های حامی کمک کنیم که با این جامعه بیشتر آشنا شوند.
- رابطه با سازمان غیردولتی ما برای کارکنان شرکت شما و عموم مردم ارزش آموزشی دارد.

شرکت ها همواره خواهان حسن شهرت و تبلیغات مثبت هستند و سازمان غیردولتی «اتحادیه معلولان» نشان می دهد که قادر است این کار را برای آنها انجام دهد. «اتحادیه معلولان» شرکتی را متقاعد کرده که بودجه احداث یک مرکز آموزش افراد معلول را تأمین کند. آنچه باعث شد این شرکت با حسن نظر با این پیشنهاد موافقت کند این بود که سازمان غیردولتی

رویدادهای بسیاری برای جمع آوری پول برگزار می شوند. طرح کاسه خالی، یک طرح محلی برای جمع آوری پول برای نیازمندان این رویداد را در یک کلیسا برگزار کرد. سفالگران کاسه های دست ساز را اهدا می کنند، و مهمانان در عوض برای سوپ و نان بلیط می خرند. کل درآمد به سازمان های خیریه داده می شود. (© آسوشیتدپرس/ تریبیون دموکرات/ جان روکاسکی)

این روش را امتحان کنید...

تارنمای شرکت مورد نظر را جستجو کنید

در مراجعه به صفحه اصلی شرکت ها، به دنبال پیوندهایی همچون موارد زیر باشید:

- مسئولیت اجتماعی شرکت
- حقوق بشر
- حقوق کارگر
- طرح های اجتماعی
- روابط الاجتماعی
- خدمت به جامعه
- کمک به مردم

این قبیل پیوندها حاوی اطلاعات پایه در مورد بخشگری شرکت ها هستند.

درخواست کننده وعده داد نام آن شرکت را روی آن مرکز بگذارد.

به خاطر داشته باشید که بعضی اهدا کنندگان دوست دارند نخستین کسی باشند که در ایده هایی سرمایه گذاری کنند که محبوبیت و مقبولیت وسیعی پیدا می کنند و در همه جا معروف می شوند. دقت کنید که درخواست دریافت کمک خود را به عنوان فرصتی برای سرمایه گذاری در ایده ای مهیج با امکان رشد مطرح کنید. بعد، وقتی آن امکان محقق شد، آن شرکت می تواند به حق مدعی دست داشتن در آن موفقیت شود.

افراد

افراد می توانند از منابع اصلی کمک به سازمان های غیردولتی به شمار روند و این موضوع تنها در مورد افراد ساکن در کشورهای دارای اقتصادهای قوی یا افراد پردرآمد نیست. افراد در سراسر جهان با هر سطحی از درآمد به آن دسته از سازمان های غیردولتی ای کمک می کنند که در زندگی و جامعه شان تأثیر می گذارند. کمک های فردی بخش قابل توجهی از پولی را تشکیل می دهد که از منابع خصوصی به سازمان های غیردولتی اهدا می شود.

بخشش سنتی دیرینه است که در تمامی فرهنگ ها و ادیان ریشه دارد. اما بخشیدن به سازمان های غیردولتی امری تازه است. برای جمع آوری کمک های اهدا کنندگان فردی باید ابتدا مردم را در مورد بخش سازمان غیردولتی و فعالیت این سازمان ها آگاه کنید. برای این کار برنامه مطمئن و رویکردی از پیش فکر شده داشته باشید. سعی کنید با گردهم آوردن کارکنان، اعضای هیئت مدیره، داوطلبان و اعضای جامعه در مورد سنت بخشش در جامعه تان صحبت کنید و زمان، مکان، چگونگی و چرایی اهدای کمک از سوی مردم را شناسایی کنید.

افراد را چگونه وارد کار کنیم؟

هر کسی می تواند اهدا کننده انفرادی باشد – چه افراد درون جامعه جغرافیایی، قومی یا مذهبی شما و چه افراد بیرون از آن جامعه. ممکن است دوست، همسایه یا همکار اعضای هیئت مدیره، داوطلبان یا کارکنان سازمان باشند. اگر به اطراف خود نگاه کنید خواهید دید که در همه جا افرادی هستند که از شما حمایت می کنند و حاضرند، در صورتی که از آنها درخواست کنید، به شما کمک کنند.

گروهی از اعضای هیئت مدیره، کارکنان، داوطلبان و شرکت کنندگان در پروژه های سازمان را گردهم بیاورید. فهرستی از افرادی را که از قبل می شناسید تهیه کنید و به کار شما معتقدند و ممکن است به هر اندازه کمک کنند. به افرادی در جامعه فکر کنید که از خدمات شما بهره برده اند، که وقت خود را گذاشته اند و داوطلب شده اند، کمک های غیرنقدی اهدا کرده اند، یا به عنوان مثلاً استاد دانشگاه یا صاحب کسب و کار شما را راهنمایی کرده اند. برای تهیه این فهرست باید علاوه بر ذکر نام افراد، گروه ها یا شبکه هایی از افراد را در نظر بگیرید که ممکن است به شما کمک کنند.

برای دریافت کمک از افراد چه اقدامی انجام دهید؟

درخواست پول از دیگران کار آسانی نیست. و

این چیست؟

مسئولیت اجتماعی شرکت ها

مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی امروز در سطح گسترده ای در میان شرکت ها مقبول افتاده است. این مفهوم اساساً یک مجموعه اصولی است که شرکت ها با پذیرفتن آنها متعهد می شوند با طرفداری از منافع عمومی و خدمت به جامعه شهروندان شرکتی خوبی باشند.

این روش را امتحان کنید...

تهیه ضوابط رسمی ناظر بر دریافت اهدائیه

تهیه چنین سندی به چند دلیل مفید است:

- مجموعه ضوابط رسمی شما سندی خواهد بود که کارکنان، اعضای هیئت مدیره و داوطلبان می توانند در هر شرایطی از آن استفاده کنند و سردرگمی را به حداقل می رساند.
- این سند مکتوب به کارکنان، اعضای هیئت مدیره و داوطلبان تازه وارد کمک می کند تا در مورد سازمان اطلاع کسب کنند.
- چنانچه لازم باشد اهدائیه ای را رد کنید اما بخواهید آن رابطه را حفظ کنید، چنین سند مکتوبی در اداره کردن شرایط غیرعادی به شما کمک می کند.

درخواست پول از بنیادها و شرکت ها به مراتب آسان تر از افراد است. مراجعه به تارنمای بنیادها و شرکت ها نشان می دهد که آیا آنها از مأموریت حمایت می کنند و حاضرند درخواست شما برای دریافت کمک را بررسی کنند یا خیر. اما در مورد افراد باید با ظرافت بیشتری برخورد کرد تا در موقعیتی قرار نگیرند که باعث ناراحتی آنها شود. به عنوان مثال:

- وقتی برنامه ای – همچون فارغ التحصیلی برای شرکت کنندگان در پروژه، جشن عمومی یا مراسم افتتاحیه مرکز جدیدی – برگزار می کنید، تمامی افرادی که نفعی در گروه فعالیت سازمان شما دارند را دعوت کنید. در پایان برنامه به آنها اطلاع دهید که از کمک های آنها استقبال می شود.
- حداقل سالی یک بار به جامعه و ذینفعان و حامیان اطلاع دهید که سازمان غیر دولتی شما کمپین جمع آوری بودجه اجرا می کند. این کار از طریق نامه، ایمیل، پیامک و تارنما میسر است و پیام شما باید حاوی جزئیات کامل در مورد نحوه کمک کردن باشد. می توانید در این مورد پوستری به دفترتان بزنید!

کمپین جمع آوری بودجه شما باید با مخاطبان تان هماهنگی داشته باشد. چون نباید سعی کنید به کسی که رژیم گرفته یا روزه است شیرینی بفروشید. درخواست شما برای پول باید با راه و روش زندگی و سنت های مخاطبان تان مناسبت داشته باشد.

برای مقدار پولی که می خواهید از افراد جمع آوری کنید هدف تعیین کنید و آن هدف را اعلام کنید. به مردم بگویید که در صورتی که X مقدار پول جمع آوری کنید می توانید Y را انجام دهید.

نام تمامی افرادی را که با آنها ملاقات می کنید یا به برنامه های شما می آیند یاداشت کنید تا بتوانید آنها را مجدداً دعوت کنید. نام تمامی افرادی که کمک می کنند را نیز یاداشت کنید تا از آنها تشکر کنید. تشکر کردن از افراد به آنها نشان می دهد که کمک آنها مورد قدردانی قرار گرفته است. بیشتر افرادی که کمک نقدی می کنند فقط سه چیز می خواهند:

- در مدت کوتاهی پس از اهدای کمک شان شخصاً از آنها تشکر شود.
- دریابند که پول اهداء شده همانطور که قرار بودن صرف می شود.
- از تاثیر گذار بودن کمک هایشان آگاهی یابند.

ایفای نقش از سوی جامعه

در برنامه ریزی فعالیت های مربوط به جمع آوری بودجه، به این موضوع فکر کنید که چطور می توانید جامعه را در ایفای نقش دخالت دهید. از قبل فرض نکنید که به دلیل آن که سطح درآمد یا تحصیلات آنها پایین است، نمی توانند کمک مالی کنند یا در فعالیت های جمع آوری بودجه کمک کنند. در بسیاری از موارد، آنهایی که از فعالیت سازمان های غیردولتی بهره می برند بیش از همه حاضرند که به

این چیست؟

جمع آوری کمک های مردمی

واژه «مردمی» به معنی افراد جوامعی است که مستقیماً دستخوش مسئله یا مشکل خاصی شده اند. بنابراین، عبارت «جمع آوری کمک های مردمی» به معنی جمع آوری پول از این جوامع و افراد است. بسیاری از مسئولان سازمان ها با خود فکر می کنند «این سازمان چطور باید از افراد پول جمع آوری کند؟ ما که افراد ثروتمند نمی شناسیم!» بیشتر سازمان های در سطح جامعه از حمایت گسترده افراد کثیری برخوردارند ک این افراد حاضرند در صورتی که از آنها خواسته شود، قدری کمک کنند. این موضوع در جمع آوری کمک های مردمی اصل است. حتی افرادی که درآمد ناچیز دارند می توانند کمی هدیه کنند یا می توانند در فعالیت هایی که هدف آنها جمع آوری کمک است شرکت کنند. کمک های کوچک که جمع بشوند مبلغ قابل توجه می شود.

این روش را امتحان کنید...

تمرین چگونگی درخواست!

درخواست کمک مالی، به ویژه وقتی با کسی رو در رو هستید، می تواند بسیار مشکل باشد. افراد خجالتی احتمالاً برای اینکه این کار را با وقار و متانت انجام دهند باید قدری در این مورد آموزش ببینند. سازمان شما حتماً باید امکانات ارائه چنین آموزش هایی را داشته باشد.

هر شکل ممکن به آن سازمان کمک کنند.

سازمان غیردولتی فرضی «اتحادیه معلولان» در حال تشکیل یک گروه جمع آوری بودجه متشکل از اعضای پروژه، خانواده های آنها و افراد داوطلب است. آنها تصمیم گرفته اند که شیرینی بپزند و شیرینی ها را برای کمک به سازمان غیردولتی بفروشند. به یاد داشته باشید که باید پول خرج کنید تا پول دربیاورید. بنابراین، «اتحادیه معلولان» برای پختن شیرینی ها باید آرد، تخم مرغ، شکر و چیزهای دیگر خریداری کند. ممکن است در همان بار نخست به سود دست پیدا نکنند. اما در کار مردمی، جمع آوری دوست تقریباً به همان اندازه جمع آوری پول مهم است. داوطلبان «اتحادیه معلولان» در حالی که شیرینی ها را می فروشند از اسین سازمان عالی شان برای مردم می گویند و با کسانی رابطه دوستی برقرار می کنند که ممکن است در آینده با دادن پول یا داوطلب شدن به این سازمان کمک کنند.

حفظ اهدا کنندگان

همه اهدا کنندگان – بنیادها، شرکت ها و افراد – برای صداقت، شفافیت و احترام ارزش قایلند. بهترین، بادوام ترین و سازنده ترین روابط بر پایه اعتماد استوارند. اما چگونه باید این اعتماد را کسب کرد؟

- تا جایی که می توانید در سخنان خود دقیق، صدیق و شفاف باشید. شما با این کار وجهه خود و کل این بخش را حفظ می کنید.
- تمامی مطالب مکتوب شما و سخنان تمامی افرادی که به نمایندگی از سازمان شما صحبت می کنند باید دقیق باشند.
- همواره آماده توضیح در این باره باشید که پول سازمان غیردولتی تان را چگونه خرج می کنید. گزارش های مالی روشن، دقیق و روزآمد داشته باشید.
- اطمینان حاصل کنید که شرایط ذکر شده توسط اهدا کنندگان را فهمیده اید و به آنها عمل می کنید. آیا مجازید که پول را به تشخیص خودتان خرج کنید، یا اینکه این پول باید در مدت زمان مشخصی یا برای اجرای برنامه یا فعالیت خاصی خرج شود؟ آیا اهدا کنندگان خواهان نتایج خاصی هستند؟ آیا نام اهدا کننده باید در مطالبی که با استفاده از پول وی تهیه شده است ذکر شود؟ قبل از قبول هر هدیه ای مطمئن شوید که بر سر شرایط به توافق رسیده اید.

مدیریت جمع آوری بودجه

ایجاد رابطه با بنیادها، شرکت ها و افراد و دریافت بودجه از آنها کار زیادی می طلبد و باید با حضور کارکنان، اعضای هیئت مدیره، داوطلبان، اعضای پروژه و دیگر اعضای جامعه انجام شود. کار را به گونه ای تقسیم کنید تا مدیر اجرایی یا سایر کارکنان درخواست هایی که به بنیادها و شرکت ها ارائه می شوند را تنظیم کنند و اعضای هیئت مدیره و داوطلبان به جمع آوری کمک از افراد بپردازند. اعضای هیئت مدیره اغلب می توانند قانع کننده بالشند چون در ازای خدمات خود پولی از سازمان غیردولتی دریافت نمی کنند. اهدا کنندگان احتمالاً با خود فکر می کنند که اگر این افراد وقت و انرژی خود را برای این کار می گذارند، این سازمان باید ارزشمند باشد.

سیستم ها و مراحلی داشته باشید تا تمامی جنبه های جمع آوری بودجه، همچون اهداف، کارهای لازم، برنامه های زمانی و مسئولیت ها در جایی ثبت شود. سوابق موارد زیر را بایگانی کنید:

- اهدا کنندگان احتمالی. به عنوان مثال برای هر یک

به یاد داشته باشید...

سازمان های غیردولتی باید به کارنامه شرکت ها نگاه کنند

همانطور که شرکتی که از آن درخواست کمک کرده اید کارنامه سازمان غیردولتی شما را بررسی خواهد کرد، شما هم باید با دقت به کارنامه ای که آن شرکت در جامعه شما و فراتر از آن دارد نگاه کنید. در حالی که همه شرکت ها می خواهند وجهه خود را در نزد عموم بهتر کنند، شما ممکن است نخواهید با شرکتی مرتبط شوید که باعث آسیب زدن به مردم یا محیط زیست شده و اکنون می خواهد وجهه اش را ترمیم کند.

از آنها پرونده ای تشکیل دهید که شامل اطلاعات تماس، یادداشت هایی از اهم جلساتی که با آنها داشته اید، مطالبی که برای آنها ارسال کرده اید، و درخواست ها و پیشنهادهایی که به آنها ارائه کرده اید.

- پول های دریافتی از بنیادها و شرکت ها. هرگاه که از بنیادها اهدائیه یا از شرکت ها کمکی دریافت می کنید، به شرایط ناظر بر تهیه مستندات فعالیت های پروژه، مدیریت آن پول و گزارش دهی به دقت توجه داشته باشید.
- کمک های افراد. فهرستی از نام اهدا کننده ها، مبلغ کمک و اطلاعات تماس آنها تنظیم کنید. حتماً از آنها تشکر کنید تا بتوانید در سال بعد مجدداً به آنها مراجعه کرده و کمک بخواهید.

نتیجه گیری

آغاز کار جمع آوری کمک همیشه مشکل است. مسائل بسیاری برای فرا گرفتن وجود دارد و کارهای بسیاری باید انجام داد. گروهی از افراد تشکیل دهید تا طرح های جمع آوری کمک تنظیم کنند، آنها را اجرا کنند و با هم تجربه کسب کنند. مانند هر جنبه دیگری از کار سازمان غیردولتی خود، کار خود را در جمع آوری کمک ارزیابی کنید. پس از نخستین جلسه ای که با اهدا کنندگان دارید، جنبه های مثبت کار خود را ارزیابی کنید تا بدانید کدام قسمت از کار جای بهبود دارد. چنانچه برنامه ای برای جمع آوری کمک برگزار کردید، اینکه تا چه اندازه به هدف رسیدید و کجای کار جای بهبود دارد را ارزیابی کنید. مهم ترین قانون جمع آوری کمک این است که باید درخواست خود را مطرح کنید! در بدترین حالت، آن بنیاد یا شرکت یا فرد با پاسخ منفی درخواست شما را رد می کند. و اگر اینطور شد، به دنبال دلیل آن باشید.

به یاد داشته باشید...

موضوع اعتماد است!

جمع آوری کمک، بدون کسب اعتماد ممکن نیست. موضوع به همین سادگی است. اهدا کنندگان چه اعضای جامعه با درآمدهای ناچیز باشند و چه مؤسسه ها و افراد ثروتمند، باید به ارزش کار سازمان غیردولتی شما اعتقاد داشته باشند. باید با صداقت خود اعتماد آنها را به دست بیاورید.

فهرست مراجع

ابزارهای قابل استفاده متعددی برای تحقیق، تشکیل و مدیریت سازمان های غیردولتی وجود دارد. بسیاری از این منابع از طریق اینترنت در دسترس هستند. برخی از آنها به شرح زیر است.

موزائیکا

http://www.mosaica.org

موزائیکا: مرکز توسعه و تکثرگرایی غیرانتفاعی در زمینه تأمین ابزار تشکیل و توسعه سازمانی – از جمله امکانات آموزشی – مورد نیاز سازمان های غیردولتی چندفرهنگی فعال است. مطالب ارائه شده توسط این سازمان به زبان های اسپانیایی، بوسنیایی و کرُواسیایی، عبری، عربی و فارسی/دری موجود است.

اِن جی او کافه

http://www.gdrc.org/ngo/

این تارنما که توسط یک اتاق فکر غیرانتفاعی مستقل فعال در زمینه توسعه وسیع جهانی به نام مرکز تحقیقات توسعه جهانی تشکیل شده، محیطی است که سازمان های غیردولتی می توانند در آن به بحث و گفتگو و اطلاع رسانی در مورد فعالیت، راهبردها و نتایج کار خود بپردازند.

اِن جی او کانکت

http://www.ngoconnect.net/resources

سازمان اِن جی او کانکت مجموعه گسترده ای از منابع مختلف را برای استفاده سازمان های غیردولتی گردآوری کرده است. این منابع شامل اطلاعات در مورد شیوه های برتر کار، بانک اطلاعاتی قابل جستجوی حاوی بررسی های موردی، گزارش های پروژه، جعبه های ابزار، و پیوندهایی به تارنماهای توصیه شده است. برخی از مطالب موجود به زبان های عربی، فرانسوی، روسی و اسپانیایی نیز ارائه می شوند.

NonProfitExpert.Com
صفحه منابع سازمان های غیردولتی جهان

http://www.nonprofitexpert.com/world%20ngos.htm

این مجموعه منابع حاوی راهنماها و دستورالعمل هایی در مورد کلیه جنبه های فعالیت سازمان های غیردولتی، از جمله منابع تأمین بودجه در ایالات متحده و توصیه هایی در زمینه پر کردن فرم های درخواست اعطائیه است.

پپفار

/http://www.pepfar.gov

طرح اضطراری ریاست جمهوری برای مبارزه با ایدز که توسط دولت ایالات متحده راه اندازی شده و کار آن عبارت است از همکاری با دولت ها و سازمان های خصوصی، از جمله سازمان های غیردولتی، برای نجات جان و مداوای افراد آلوده به ویروس اچ آی وی و مبتلا به بیماری ایدز از طریق حمایت از طرح هایی که در زمینه آموزش و بهداشت عمومی اجرا می شوند. این طرح در قالب طرح بهداشت جهانی رئیس جمهوری اجرا می شود.

طرح بهداشت جهانی رئیس جمهوری

http://www.ghi.gov

طرح بهداشت جهانی رئیس جمهوری توسط وزارت امور خارجه ایالات متحده مدیریت می شود و هدف آن یکپارچگی و هماهنگی هر چه بیشتر برنامه های مورد حمایت دولت ایالات متحده با کشورها، اهداگران، سازمان های غیردولتی و جوامع است. تأکید این طرح بر تشکیل برنامه های پایدار، تأمین برابری جنسیتی، حفظ سلامتی کودکان و قابله با اچ آی وی و ایدز است.

مرکز بنیاد

http://foundationcenter.org/

مرکز بنیاد، مهمترین منبع اطلاعات در مورد نوع دوستی در جهان است و در زمینه نشر کتاب، مدیریت یک بانک اطلاعات اینترنتی و برگزاری کارگاه های آموزشی برای ترویج و تسهیل ایجاد ارتباط بین تأمین کنندگان بودجه بنیاد و علاقه مندان دریافت بودجه فعال است. این مرکز دارای کتابخانه ها و مراکز یادگیری در پنج شهر آمریکا است و راهنمای اینترنتی بنیاد را مدیریت می کند. دسترسی به این راهنما مستلزم داشتن اشتراک است.

بنیاد راهنمای اینترنتی

http://fconline.foundationcenter.org/

این بانک اطلاعاتی تشکیل شده توسط مرکز بنیاد، با ارائه اطلاعات راجع به بیش از 100,000 بنیاد و شرکت اهدا کننده در ایالات متحده، علاقه مندان به دریافت اعطائیه را با علاقه مندان پرداخت اعطائیه در ارتباط قرار می دهد. اطلاعات این بانک شامل جزئیات بیش از 2.4 میلیون مورد اعطائیه اخیر و هزاران مسئول کلیدی تصمیم گیری است و به طور هفتگی روزآمد می شود. دسترسی به این راهنما مستلزم داشتن اشتراک است.

فرصت های همکاری با آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده

http://www.usaid.gov/work-usaid/partnership-opportunities/ngos

آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده به منظور تأمین بودجه برنامه هایی که با هدف رساندن کمک های انسان دوستانه، احداث تأسیسات زیربنایی، تشکیل و پشتیبانی برنامه های بهداشت عمومی، اجرای برنامه های حفظ محیط زیست و انواع طرح های دیگر اجرا می شوند، با سازمان های غیردولتی کوچک و بزرگ در سراسر جهان همکاری می کند.

اعطائیه های خدمات شیلات و حیات وحش ایالات متحده

http://www.fws.gov/international/grants-and-reporting/

خدمات شیلات و حیات وحش ایالات متحده در زمینه ساختن ظرفیت و حمایت از سازمان های غیردولتی فعال در زمینه حفاظت از حیات وحش فعالیت دارد. حیات وحش بدون مرز 10 برنامه پرداخت اعطائیه دارد که بودجه طرح های بین المللی حفاظت از حیات وحش از محل آن تأمین می شود.

اتحادیه جهانی سازمان های غیردولتی

http://www.wango.org/

اتحادیه جهانی سازمان های غیردولتی (وانگو) هدف خود را تأمین "کمک های لازم به سازمان های غیردولتی برای ایجاد ارتباط، همکاری، تقسیم منابع، الهام بخشی، و تکثیر کمک های خود برای رفع مشکلات اساسی بشریت" عنوان می کند.

راهنمای سازمان های غیردولتی
مجموعه راهنماها

منتشر شده در 2012 توسط دفتر برنامه های اطلاعات بین المللی وزارت امور خارجه ایالات متحده

دفتر برنامه های اطلاعات بین المللی
هماهنگ کننده:.................... داون ل. مک کال
سر دبیر: ....نیکولاس س. نامبا
مدیر محتوای نوشتاری: .... مایکل ج. فریدمن
مدیر ویرایش: ....مری ت. چانکو
دبیر تحریریه: ....میشل فارل
ویرایشگران: ....لیا ترهیون، فیلیپ کوراتا
مدیر هنری: ....مین- چی یائو
جستجوگر عکس: ....آن مونرو جاکوبز

عکس روی جلد: (از بالا، چپ به راست) زنان سازمان ملل/ رایان براون؛ © 2003-2012 شاتراستاک
© آسوشیتدپرس/ تونی اولار؛ © بنیاد بیل و ملیندا گیتس؛ © 2012 تینک استاک

وزارت امـــور خارجـــــه ایـــالات متحـــده
اداره بـــرنامه هـــای اطلاعـــات بیـــن المللـــی